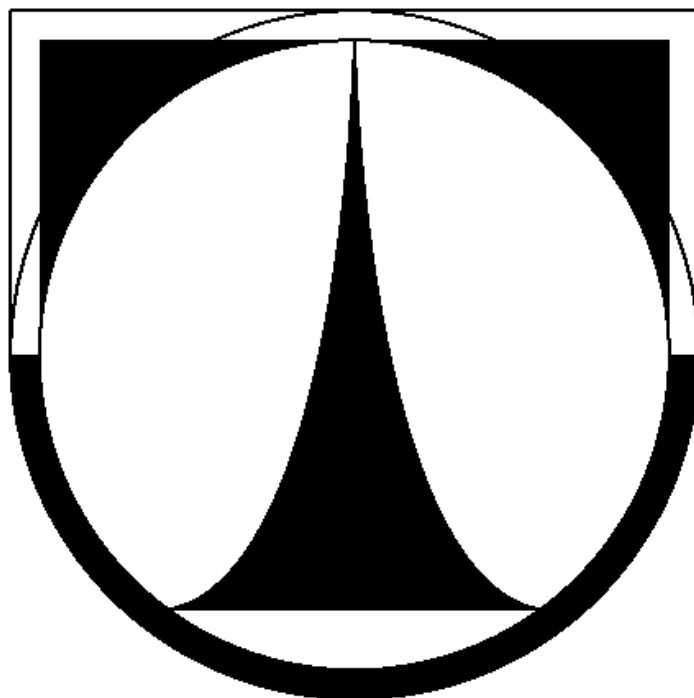


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Radka Bürger

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Personální plánování v podniku

HR planing in the company

DP-EF-KPE-2012- 09

Bc. Radka Bürger

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, katedra podnikové ekonomie

Konzultant: Ing. Eva Pelcová, Specialista HR marketingu, Škoda Auto a.s.

Počet stran: 77

Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 04.05.2012

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřeby TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04.05.2012

Anotace

Předmětem diplomové práce „Personální plánování v podniku“ je zmapování metod personálního plánování a zajištění personálu v době globalizace a růstu ekonomiky a postupů při zajištění personálních zdrojů pro firmu limitované současnou situací na trhu práce v důsledku demografických a ekonomických vlivů. Přínosem práce je vlastní výzkum faktorů pro volbu budoucího zaměstnavatele a definování kroků pro úspěšný personální marketing společností.

Klíčová slova

atraktivita a image zaměstnavatele, employer branding, komunikační kanály, lidské zdroje, personální plánování, trh práce, získávání personálu

Annotation

Subject of dissertation „Company personal planning“ is conduct a survey of personal method planning and employee providing in globalization and economy groving times and methods of employee recruiting for company which is limited actual situation on labour market in consequences of demographical a economical influences. Contribution of dissertation is proper future employer survey and give a definiton of company successful employee marketing.

Keywords

attractiveness and image of employer, employer branding, communication channels, human resources, personal planing, job market, recruiting

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk, značek a symbolů	12
Úvod	13
1. Proces personálního plánování v podniku	15
1.1 Cíle personálního plánování	16
1.2 Fáze personálního plánování	17
1.3 Součásti personálního plánování	20
1.3.1 Metody personálního plánování na straně poptávky	21
1.3.2 Metody personální plánování na straně nabídky	23
2. Plánování personálního rozvoje pracovníků	26
2.1 Plánování pracovní kariéry.....	26
2.2 Plánování následnictví.....	27
3. Zajištění personálních zdrojů	29
3.1 Fáze procesu získávání pracovníků	31
4. Budování atraktivity značky zaměstnavatele	37
4.1 Employer Branding	38
4.2 Personální marketing.....	41
4.2.1 Personální marketing ve společnosti ŠKODA AUTO.....	42
4.3 Nové trendy ve vyhledávání personálu	50
4.4 Problematika internacionalizace lidských zdrojů v oblasti náboru	52
5. Průzkum atraktivity zaměstnavatelů	55
5.1 Metodika získávání informací	56
5.2 Výsledky dotazování a metodika zpracování výstupů	57

5.2.1	Shrnutí výstupů šetření	63
5.3	Návrh postupu pro získání talentů.....	64
5.3.1	Vlastní řešení náboru studentů.....	65
5.4	Měření efektivnosti nástrojů pro získávání personálu.....	69
6.	Závěr	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam příloh	77

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů	20
Obrázek 2: Populační složení obyvatel 2030	32
Obrázek 3: Studie atraktivity zaměstnavatele	40
Obrázek 4: Struktura personálního marketingu	46
Obrázek 5: Křivka vývoje terciálního vzdělávání v České republice	50
Obrázek 6: Nástupní možnosti pro skupinu studentů	52
Obrázek 7: Sociální sítě v České republice	53
Obrázek 8: Vyhodnocení dotazníkového šetření - skladba respondentů	60
Obrázek 9: Vyhodnocení dotazníkového šetření – kritéria volby	61
Obrázek 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření – časový limit pro hledání zaměstnání	62
Obrázek 11: Vyhodnocení dotazníkového šetření – informační kanály.....	63
Obrázek 12: Vyhodnocení dotazníkového šetření – mobilita	64
Obrázek 13: Ukazatelé efektivity	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Platová očekávání respondentů	61
------------------------------------------------	----

Seznam zkratk, značek a symbolů

CSR	Corporate social responsibility
HR	Human ressource
KPI	Key performance indicators
PR	Public relation
TG	Target group
TRM	Talent relationship managment
TUL	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Mnoho světových ekonomik se v současné době potýká s překážkou bránící dalšímu rozvoji a růstu, a to nedostatku kvalifikované pracovní síly. Demografický vývoj, globalizace a sílící se rozvoj konkurence v jednotlivých odvětvích, stejně tak i zvyšující se náročnosti na kvalifikaci personálu, představují výzvy, s kterými se mnohé společnosti musí vypořádat. Dostávají se tak do fáze, kdy na jedné straně miský vah stojí zvyšující se potřeby kvalifikovaného personálu ve společnostech, a to po stránce jak kvantitativní tak kvalitativní, a na druhé straně nedostatečné zdroje, které současný trh práce nabízí.

Tato diplomová práce se zabývá tematikou plánování a především zajištění požadavků na personál u jedné z největších společností v České republice, která je zároveň trend setterem v oblasti procesů HR, ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tato výrobní společnost v roce 2010 odstartovala novou strategii, jejímž cílem je především docílit do roku 2018 dvojnásobné výroby vozů. Tohoto cíle lze dosáhnout rozšířením modelového portfolio, rozvojem svých výrobních závodů v zahraničí a také novou cenovou politikou výrobků. Základním předpokladem pro dosažení cílů je dostatečné množství a především odpovídající kvalifikace personálu, a to nejen v Mladé Boleslavi, kde se nachází centrála společnosti, ale také v místě dalších výrobních lokalit, jako je Rusko, Indie, Čína.

Současný trh práce v České republice, ale i v Evropě poukazuje na diskrepance mezi personální potřebou firem a nabídkou trhu práce. Zejména největší nesoulad představuje poptávka po absolventech technických oborů vysokých škol, stejně tak expertů v oblasti strojírenství, energetiky a informačních technologií. Ve ŠKODA AUTO jsou však poptáváni také absolventi ekonomických fakult pro pozice v oblasti nákupu, prodeje a controllingu.

Diplomová práce popisuje proces zajištění personálu ve společnosti ŠKODA AUTO a porovnává jej s procesy popsány v odborné literatuře. Intenzivněji se pak zaměřuje na tematiku budování obrazu zaměstnavatele, employer branding, a nástroje pro oslovení konkrétní cílové skupiny, nejen ve společnosti ŠKODA AUTO, ale i u dalších významných zaměstnavatelů. Právě výzkum atraktivity zaměstnavatele u cílové skupiny studentů Technické univerzity v Liberci, Ekonomické fakulty, je přidanou hodnotou této diplomové práce. Na základě průzkumu bude navržena strategie pro získání talentů dané

cílové skupiny a tak dosažení náborových cílů společnosti, včetně návrhů na měření efektivity náborových procesů.

1. Proces personálního plánování v podniku

Klíčovou částí personální strategie je zabezpečování lidských zdrojů a jejich řízení. V podstatě se jedná o sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace s cílem plného využití těchto zdrojů. Současná doba je ve znamení neustálých změn. Globalizace, orientace podniku na rychlý růst zisku, měnící se technologie, demografické změny, představují v oblasti personálního plánování proměnné, na které musí firmy umět flexibilně zareagovat. Pokud chtějí obstát v konkurenčním prostředí, musí prokazovat vysokou výkonnost. Předpokladem je pak fakt, že se personální plánování stane nedílnou součástí celkových podnikových plánů.

„Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Personální plánování představuje proces předvídání, stanovení cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“

(Koubek. 2007, s. 93)

Dle Armstronga je personální plánování nezbytné pro splnění podnikových cílů. Personální plánování má být nástroj po vytvoření nezávislosti podniku na externích vlivech, a tak předcházet případným problémům v souvislosti s nedostatkem či nadbytkem personálu. (Armstrong, 2009, s. 309)

Základní struktura personálního plánování je tvořena procesem rozpoznávání a předvídání potřeby pracovních sil, následně procesem zajištění zdrojů k pokrytí této potřeby a především spočívá v zajištění dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a její nabídkou. Zajištění odpovídající nabídky představuje i adekvátní personální rozvoj stávajících pracovníků podniku, což docílíme nejen uspokojováním jejich sociálních potřeb a zvyšování jejich uspokojení z vykonané práce, ale také odpovídající odbornou a nadodbornou přípravou.

Personální plánování tedy musí splňovat následující kritéria, definované profesorem Koubkem, pro naplnění personální potřeby v podniku (Koubek, 2000,145):

- Personál v potřebném množství (kvantita)
- Personál s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita)
- Personál s žádoucími osobnostními charakteristikami
- Personál optimálně motivovaný a s žádoucím poměrem k práci
- Personál flexibilní a připravený na změny
- Personál optimálně rozmístěný do pracovních míst i organizačních celků podniku
- Ve správný čas
- S přiměřenými náklady

1.1 Cíle personálního plánování

Z definice personálního plánování je poté logické odvodit hlavní cíle podniku pro personální plánování. Tyto cíle jsou definovány pak v jednotlivých časových horizontech, zohledňují kvalitativní, tak kvantitativní plánování lidských zdrojů a především pak navazují na jednotlivé strategické cíle společnosti.

V popředí se jedná o cíle:

- **Rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil**
- **Definování zdrojů pro pokrytí personální potřeby**
- **Zajištění a zprůhlednění perspektivního rozvoje stávajících pracovníků**

Obecně je pak možné popsat záměry firmy při personálním plánování následně:

- *„získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti*
- *předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí*
- *formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí*

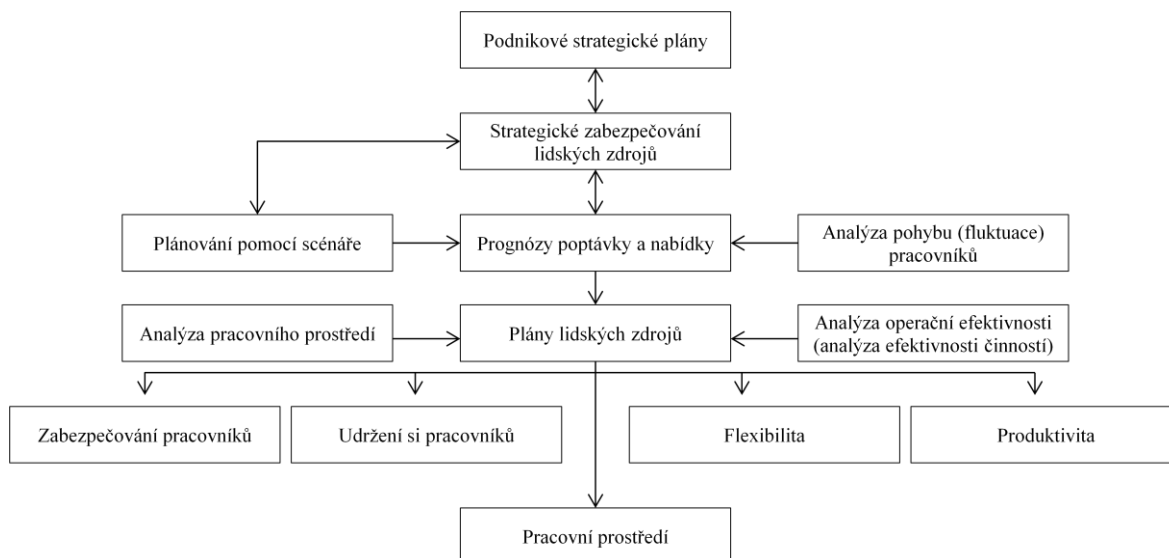
- *snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků*
- *zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce“*

(Armstrong, 2009, s. 309)

Z předešlého rozboru cílů lze pak odvodit oblasti personální praxe, které se personální plánování přímo dotýká, respektive je jeho součástí, či vstupem, a činnosti, které v důsledku personálního plánování jsou následným řešením personální otázky firmy. Personální plánování tak přímo ovlivňuje téma zajištění personálu, tedy **nábor pracovníků**, kterému bude věnována v další části diplomové práce podstatná část. Důležitá je však i oblast péče o zaměstnance, jejich **rozvoj a vzdělávání**. Podnik musí personálnímu plánování přizpůsobovat i nástroje pro **stabilizaci a motivaci zaměstnanců**. V neposlední řadě se zejména v období ekonomických recesí můžeme setkat s potřebou podniků při řešení přebytečného personálu a **uvolňování pracovníků**.

1.2 Fáze personálního plánování

Proces plánování nemusí být vždy lineárním procesem. Velice záleží na vlastní povaze firmy, významnou úlohu hraje poptávka trhu po konečných produktech, ale i firemní kultura a přístup managementu. Roli v personálním plánování hrají také faktory fluktuace, reintegrace zaměstnanců a produktivita práce. Při personálním plánování je třeba zohlednit i individuální potřeby pracovníků, jejich potenciál a zároveň pamatovat na motivaci a rozvoj stávajících zaměstnanců.



Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2009, s. 310)

Dle Armstronga (2009, s. 310) podnikové strategické plány nám udávají informaci, jaké činnosti podniku budou vykonávány a s tím související očekávanou kvalifikaci pracovníků, kteří tyto činnosti budou zajišťovat. Vhodnou volbou strategie pro zabezpečení lidských zdrojů pak dosáhneme konkurenceschopnost na trhu práce. Strategie je důležitá pro další kroky personálního plánování, konkrétně pak plánu pro zabezpečení lidských potřeb. ŠKODA AUTO chce docílit pozice nejatraktivnějšího zaměstnavatele, být zaměstnavatelem první volby.

Personální plánování musí být zejména v dlouhodobé perspektivě podloženo:

- **scénářem**, který definuje dopad konání firmy na personální potřebu,
- **analýzou** pohybu pracovníků, tedy fluktuace či reintegrace,
- **analýzou operační efektivnosti**, která nám sleduje produktivitu zaměstnanců, respektive jejich adekvátní využití, s cílem zajistit flexibilitu pracovních zdrojů,
- v personálním plánování vycházíme z **prognóz poptávky a nabídky**, které nám hrubě odhadují jak personální potřebu, tak sledují jejich disponibilitu uvnitř i mimo organizaci.

Jsou definovány čtyři dimenze, respektive hlediska personálního plánování (Slaviček, 1999, s.54):

- **Kvantitativní dimenze** představuje počty pracovníků skupin dle různých klasifikací (např. z profesního hlediska, dle organizační struktury podniku apod.)
- **Kvalitativní dimenze** zohledňuje rozdílnost dle různých pracovních pozic
- **Časová dimenze** oproti tomu zohledňuje dobu potřebnou k pokrytí požadovaného stavu personálu (např. sezonní plány, kvartální plány).

„Časový horizont plánování pracovníků bývá rozdílný pro různé kategorie či profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Čím je horizont plánování delší, tím jsou plánované položky obecnější. Se zkracováním horizontu se plány detailizují a konkretizují.“ (Koubek, 2007, s.93)

- **Místní hledisko** zohledňuje různé makro i mikroekonomické faktory (např. geografické, demografické podmínky)

Pro celkovou efektivitu personálního plánování je pak třeba dodržovat určité zásady (Koubek, 2007, s.95)

1. Znat a respektovat strategii organizace - úvahy, předpoklady a východiska vstupující do personálních plánů musí být v souladu se strategií organizace.

2. Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny. Manažeři podniku jsou takto nuceny v kontextu s výrobními a dalšími plány přemýšlet i o personálních plánech.

3. Personální plánování by mělo být organizační záležitostí. *„Systém personálního plánování by měl vedoucí pracovníky organizace, zejména vrcholové, dovést k poznání, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatkem v oblasti pracovních sil a že je nezbytné personálnímu plánování a vůbec otázkám personálního řízení věnovat ve vedení organizace náležitou pozornost.“* (Koubek, 2007, s.95)

1.3 Součásti personálního plánování

V předchozí kapitole byl v popisu procesu personálního plánování zmíněn scénář. Ten lze definovat jako představu o budoucích událostech, kterým organizace v budoucnosti bude muset čelit a které budou mít dopad na množství strukturu personálu v podniku. V rámci scénáře firma musí zohlednit vnitřní vývoj organizace a i důsledky, které interní změny procesů a sebou přinesou. Interní změnou procesů rozumíme např. použitá technologie či zvyšování produktivity v určitých výrobních provozech. Velmi důležité je však také při sestavování scénáře zohlednění externí vlivů, tedy vlivů, které působí na nabídku a poptávku po pracovních silách.

V procesu personálního plánování stojí na popředí **kvalita prognóz** (odhadů) **potřeby lidských zdrojů**, která je založena na kvalitní analýze vstupních informací, které vychází nejen ze znalosti současného stavu, ale zohledňují i zkušenosti, dosavadní vývoj jevů, procesů a zákonitostí.

Fáze personálního plánování jsou členěny následně (Koubek, 2007, s. 99)

a) **Prognózy poptávky**, nebo-li potřeby pracovníků

Prognóza poptávky představuje předvídaní budoucí potřeby pracovníků, tedy odhad jak počtu pracovníků, kterých pro zajištění podnikových činností bude třeba, ale také jejich dovedností, schopností a znalostí. Ve firmě vznikají dlouhodobé personální prognózy (3-5 let) a krátkodobé personální plány (pro 1 rok). Např. ve výrobních firmách, jako je i ŠKODA AUTO, je v plánu personálu promítnut plán prodeje výrobků, z kterého vychází i výrobní plán zohledňující i množství a typ jednotlivých výrobků. Na základě těchto informací pak prostřednictvím metod průmyslového inženýrství se stanoví potřebná pracovní kapacita pro jednotlivé výrobní úseky, a tím i se definuje profesně kvalifikační kategorie pracovníků.

Zejména však v rámci dlouhodobých prognóz je třeba disponovat informacemi k podnikové strategii a záměrům. Pro personální plánování je nezbytné včas být informován o nově vznikajících pobočkách, rozvoji výrobní řady a nových technologiích, které budou využívány a jsou spojeny se specifickými znalostmi a

dovednostmi. Personální plány ale mají přispívat i k racionalizaci procesů, optimalizací personálu s ohledem na snižování nákladů, vést k reengineeringu, podporovat zavádění nových technologií a zvyšování produktivity pracovníků.

b) **Prognóza nabídky**, nebo-li pokrytí potřeby pracovníků

V rámci prognózování nabídky zohledňuje jak interní, tak externí disponibilní zdroje personálu. Je nutné zohlednit možné ztráty stávajícího personálu v důsledku fluktuace personálu (odchody do důchodu, odchody z firmy), či absenci personálu. Analyzujeme tak existující lidské zdroje ve firmě, z hlediska jejich počtu, kvalifikaci i dalšího potenciálu, prognózujeme pak možné ztráty z důvod výše uvedených, odhadujeme další možné interní zdroje v důsledku interní mobility pracovníků (např. možnost povýšení) a v neposlední řadě analyzuje externí trh práce.

1.3.1 Metody personálního plánování na straně poptávky

K odhadu potřeb personálu se v praxi využívá celé řada metod, které jsou založeny buď na znalosti vazby mezi úkoly, technikou a pracovní silou a je vyžadováno dokonalé znalosti procesů a interních úkolů, jedná se o **metody intuitivní**. Druhou skupinou odhadů jsou pak vědecké metody, **kvantitativní**, založené na matematických či statistických sběrech a vyhodnocení dat. V praxi je pak většinou v podnicích využívána kombinace obou skupin odhadů pro zjištění potřeby personálu

V praxi se setkáváme též s rozdělením na **měkké personální plánování** a **tvrdé personální plánování**. Přičemž tvrdé personální plánování je ekvivalentem pro plánování kvantitativní, zatímco měkké personální plánování je založeno především na motivaci zaměstnanců.

Nejčastější prognostické metody pro odhad budoucí potřeby pracovníků jsou pak:

- **Expertní metoda**
- **Metoda analýzy vývojového trendu**

- **Metoda založená na časových studiích**

Mezi nejčastější prognostické metody pro odhad budoucí potřeby pracovníků slouží **expertní metoda**, založená na úsudku manažerů a specialistů, vycházející z jejich zkušeností a znalostí.

Metoda analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků nám pomáhá určit poměr mezi výrobními dělníky a obslužným personálem. Opírá se o poznatky z dosavadního vývoje a přihlíží k případným změnám v metodách práce.

Metoda založená na časových studiích pak vychází z časové dotace na jednotlivé výrobní operace. V neposlední řadě pak je důležité zohlednění i schopností jednotlivých pracovníků. K tomu slouží **prognózování potřeby dovedností a schopností**, opět založené na úsudku manažerů a znalostech výrobních technologií a pracovních postupů.

Z důvodu časové flexibility personálu jsou pak praxí preferovány metody, které jsou méně časově a finančně náročné. Jedná se např. o následující metody:

- **Delfská metoda**
- **Kaskádová metoda**
- **Metoda manažerských odhadů**
- **Metoda založená na regresní analýze či grafické analýze**

Delfská metoda

Podstatou delfské expertní metody je předvídaní budoucího personální potřeby propojením názoru nezávislých odborníků. Metoda je využívána pro personální plánování v horizontu 1-2 let.

„Skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci“ (Koubek, 2007, s. 103).

Nezávislost těchto názorů je zajišťována využitím prostředníka, který shromažďuje jednotlivé odhady a analyzuje vývojové trendy.

Kaskádová metoda

Tato metoda představuje obdobu delfské metody, s tím, že již konkretizuje možnosti zajištění personální potřeby z interních personálních zdrojů. Kaskádovitá metoda spočívá v postupném rozepisování úkolů organizace na nižší stupně řízení, kdy v každé úrovni jsou určeny pro dané splnění úkolů jednotlivé personální potřeby (včetně konkrétního obsazení dané pozice konkrétním zaměstnancem).

Metoda manažerských odhadů

Tato metoda se od předešlých metod liší pouze rozsahem zpracování dat. Obě předešlé metody jsou většinou realizovatelné jen v určitých vzorcích, fokusech skupinách. Metoda manažerských odhadů pak probíhá komplexně, tedy v celé firmě.

Metoda založená na regresní analýze či grafické analýze

Tato metoda, která jinak je nazývána také jako metoda vývojových trendů, zohledňuje fakt, že potřebu personálu ovlivňuje řada faktorů a vlivů. Podstatou je potřeba zvolit takový faktor, který ovlivňuje personální potřebu podniku. „*Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.*“ (Koubek, 2007, s. 106)

Tento odhad pak zohledňuje různé proměnné, jako jsou skupina výrobků, činností nebo pracovníků.

1.3.2 Metody personální plánování na straně nabídky

Z definovaných cílů personálního plánování je patrné, že personální plánování na jedné straně definuje personální potřebu společnosti, určuje plán náboru nových pracovníků, ale

na druhé straně musí zohledňovat také nabídku pracovních sil, která je dána úrovní znalostí a dovedností stávajícího personálu, tedy kvalitou interních zdrojů a na druhé disponabilitou externích pracovních zdrojů.

V praxi tedy rozlišujeme tři skupiny lidských zdrojů:

- **Interní personální zdroje**
- **Externí personální zdroje**
- **Odcházející zaměstnanci**

Interní personální zdroje podniku

U stávajících zaměstnanců je rozhodující kvalifikační struktura zaměstnanců, jejich celkový počet v jednotlivých profesních skupinách, výkonnost jednotlivců i celkových týmů. Na individuální úrovni se pak posuzuje i míra flexibility jednotlivých zaměstnanců, která je dána vlastními schopnostmi a kvalifikací zaměstnance a představuje možnost přesunu zaměstnance na jiné pracovní zařazení.

Velice důležité je hodnocení potenciálu daného zaměstnance, tedy jeho schopnost dalšího rozvoje. Hodnocení potenciálu je realizována často s ohledem na další kariérní postup, tedy povýšení zaměstnance.

Výhodou pro využití interních zdrojů společnosti je lepší znalost interních kandidátů, posílání pracovní morálky a pozitivního firemního klimatu, včetně zvýšení angažovanosti stávajících zaměstnanců. V konečném důsledku je pak efektem nižší fluktuace zaměstnanců.

Externí personální zdroje

Externí personální zdroje představují potenciální zaměstnance, které firma oslovuje v souvislosti s náborem personálu. Firma se pro nábor personálu z vnějších zdrojů rozhoduje na základě řady kritérií. Nejčastěji je tomu v případě, že nedisponuje odpovídajícími personálními rezervami, ať z pohledu množství, tak kvalifikace. Důvodem může být nárůst výroby, zavádění nových technologií, ale i snížení počtu stávajícího personálu např. v důsledku odchodu zaměstnanců do důchodu či na rodičovskou

dovolenou. Faktorům, ovlivňující externí nabídku pracovních sil, bude dále věnován prostor v kapitole 1.2 Zajištění personálních zdrojů.

Odcházející zaměstnanci

Skupina odcházejících pracovníků je determinována zejména kvalifikační strukturou a rozdílem mezi poptávkou a nabídkou pracovního umístění.

Pokud nastane situace, kdy společnost musí přistoupit k uvolňování zaměstnanců, musí se řídit platnými legislativními předpisy a také, v případě působnosti odborových organizací na pracovišti, podmínkami sjednanými v kolektivní smlouvě.

Kvalitním personálním plánování by se mělo předcházet situacím, kdy firma musí řešit situace propouštění pracovníků z nadbytečnosti. Snahou podniků je v případě vzniku „převisu“ personálu hledat nové metody, které tuto nadbytečnost eliminují. Příkladem je např. omezení přesčasové práce či zadávání externích zakázek mimo společnost, zavedení tzv. sharingu, tedy sdílení pracovního místa dvěma pracovníky, kteří pracují na omezený pracovní úvazek, dočasné vysazení z pracovní činnosti.

Velice důležité je poskytnout propouštěným zaměstnancům patřičný poradenský servis, pomoc při hledání nového pracovního umístění. „Tzv. **outplacement** je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry.“ (Armstrong , 2009, s. 404)

2. Plánování personálního rozvoje pracovníků

V kontextu s plánování personální potřeby a plánováním jejího uspokojení, tedy zajištění této potřeby, je v podnikové praxi realizováno personální plánování rozvoje stávajících pracovníků, tedy již v předešlém textu zmiňovaných interních zdrojů. Podstatou tohoto plánování je vytváření a udržování vazeb zaměstnanců a podniku a zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Mezi plány personálního rozvoje řadíme následující plány:

- **Plány pracovní kariéry**
- **Plány následovnictví v dané funkci**

„Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmisťování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštěním pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu.“ (Koubek, 2007, s. 119)

2.1 Plánování pracovní kariéry

Výstupem plánování pracovní kariéry je plán kariéry, nazývaný také **plán osobního rozvoje pracovníka**, který představuje definovaná rozvojová opatření pro pracovníka pro daný časový interval, vedoucí k osvojování nových znalostí a dovedností, k získávání nových zkušeností. Součástí tohoto plánu je také hodnocení pracovníka a definování pracovních cílů pro následující období. Zpravidla bývá tento plán utvářen na jeden rok a na jeho plnění je pak navázán na odměňovací systém, ale především příležitost pro další postup zaměstnance, např. na pozici s větší zodpovědností.

Zpravidla je tento druh plánování využíván pro manažery, vysoce kvalifikovaný personál, ale především tam, kde jsou definovány okruhy talentů ve společnosti.

Příprava plánu osobního rozvoje zaměstnance probíhá zpravidla v následujícím postupu:

1. Sebereflexe zaměstnance, která spočívá ve zhodnocení vlastních schopností a dovedností, cílů a zájmů. Zaměstnanec si sám stanovuje cíle v oblasti svých pracovních úkolů, ale i osobního rozvoje.
2. Zhodnocení zaměstnance organizací, respektive přímým nadřízeným s cílem určení potenciálu zaměstnance.
3. Vlastní konfrontace a stanovení konkrétních rozvojových cílů a plánů, včetně kvantifikace cílů a určení časových milníků.

Zásadní pro sestavování těchto osobních plánů je vytvoření adekvátního prostředí a situace, při níž jsou alternativy diskutovány, vedoucí či personalista musí být patřičně empatičtí k potřebám zaměstnance. Je nutné zohlednit, zda-li stanovené rozvojové cíle jsou pro zaměstnance relevantní (např. neočekává se odchod zaměstnance do důchodu), adekvátní forma zohledňující zaměstnancovi pracovní osobní možnosti, zda firma disponuje patřičnými finančními prostředky pro rozvoj zaměstnance a v neposlední řadě i časové hledisko a časová disponibilita zaměstnance.

Mezi hlavní formy rozvojových aktivit patří vzdělávací semináře, kurzy, včetně jazykové přípravy, stáže, pracovní rotace, další sebevzdělávání, konzultace odborné či mentoring, ale i např. účast na konferencích.

Nezbytné je sledování plnění jednotlivých plánovaných opatření personalistou či přímým nadřízeným, vyhodnocování přínosu jednotlivých opatření a případně úprava dalších rozvojových opatření zohledňující nové poznatky.

2.2 Plánování následnictví

Plánování následnictví je důsledkem omezených externích zdrojů na trhu práce, ale také potřebou motivace a stabilizace firemního know how. Podstatou plánování následnictví je identifikace klíčových zaměstnanců a pozic v podniku k zajištění strategických cílů a dlouhodobého rozvoje společnosti.

Plány následnictví mohou mít podobu pyramidy nebo řetězce. V případě řetězce je vždy pro určitou pozici plánován jeden konkrétní náhradník, v případě pyramidy je pak určeno více možných nástupců s určením priorit.

„Transnacionální společnosti reprezentují v plánování následnictví nejlepší praxi svými sofistikovanými programy rozvoje následnictví. Typické pro tyto programy jsou následující charakteristiky:

- zásady a postupy následnictví a rozvoje managementu jsou písemné a předem zpracované,*
- organizační jednotky a vedoucí zaměstnanci odpovídají za plánování následnictví,*
- audit či alespoň kontrola plánování následnictví je obsahem hodnocení exekutivy a útvaru lidských zdrojů,*
- do rozvoje talentů jsou zapojeni vyšší manažeři,*
- vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni a odměňováni za úsilí o rozvoj svých podřízených, provádí se pravidelný sběr a třídění údajů o zaměstnancích a pracovních funkcích pro účely následnictví a rozvoje,*
- jsou stanovena kritéria výběru pro následnictví, která zahrnují minulý pracovní výkon, pracovní zkušenost a schopnosti,*
- role specialistů na lidské zdroje s odpovědností za plánování následnictví spočívá ve výkonu administrativní práce, usnadnění procesu a koordinaci,*
- generální ředitel věnuje svůj čas problémům spojeným s řízením následnictví“*

(www.mzdovapraxe.cz)

Řízení talentů v podniku má za cíl, aby firma vytvořila podmínky pro získání, udržení si, motivaci a rozvoj talentovaných zaměstnanců, a to nejen v současnosti, ale především z dlouhodobého hlediska. Politika a programy pro získávání talentů, včetně jejich stabilizace, představují aktivity směřující k jedinému, vytvoření „skvělého místa pro práci“. Tímto úkolem se zabývám v následující části práce.

3. Zajištění personálních zdrojů

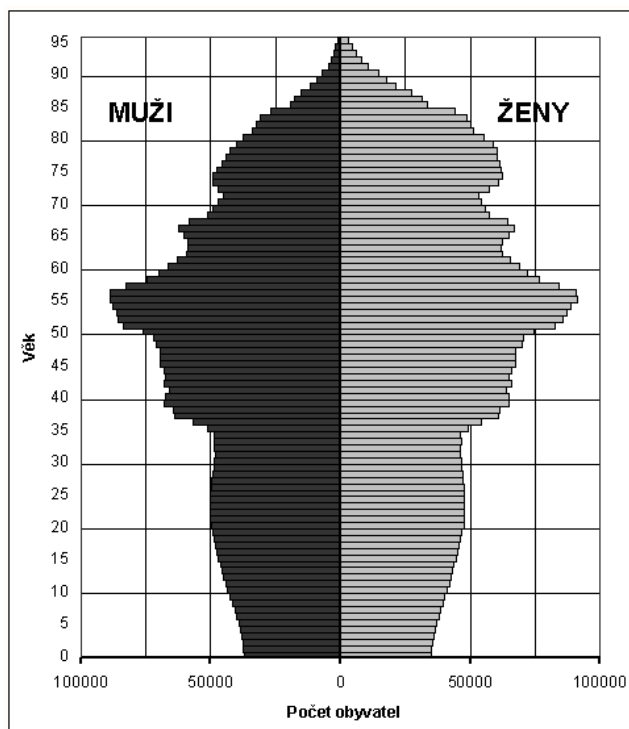
Právě zajištění personálních zdrojů je jedním z klíčových úkolů personálních oddělení. Jak je níže uvedeno v literatuře zahraničních uznávaných personalistů, je právě nábor jedním z hlavních prvků personální politiky.

„ Es sind im Wesentlichen drei große Bereiche, die für die Personalpolitik der Zukunft entscheidend sind. Der erste, unter dem Name „Recruitment“, setzt ich hauptsächlich aus zwei Elementen zusammen: aus dem „Relationship Recruiting“, d.h. der Fähigkeit des Unternehmens, um sich herum ein soziales Netzwerk einen „Club“ zu entwickeln, in dem Menschen immer wieder mit dem Unternehmen in Beziehung treten. Und aus der „Aura“ des Unternehmens – seiner Positionierung als Personalmarke“¹
(Horx-Strathern, 2001, s. 4)

Zajištění personálních zdrojů se nevztahuje pouze na fázi výběru vhodných kandidátů, ale tomuto kroku předchází celá řada aktivit, potřebná k zajištění kandidátů. Úspěšné firmy nečekají na okamžik, kdy tyto zdroje aktuálně potřebují, ale uvědomují si vývoj trhu práce a nutnost dlouhodobého budování image zaměstnavatele a vytváření poolu kontaktů s potenciálními uchazeči. Trh práce již zdaleka není trhem firem, kdy díky vysokým mírám nezaměstnanosti či velkému počtu absolventů a omezené konkurenci, měli firmy možnost zcela neomezeně určovat cenu práce a vybírat si z řad zájemců. Společnost jsou v situaci, kdy naopak kvalifikované pracovní síly na trhu práce je nedostatek.

¹¹ „ Ve skutečnosti jsou tři velké oblasti, které jsou v budoucnosti pro personální politiku rozhodující: *Recruiting-Retence-Resilience*. První z nich, *recruiting*, se skládá ze dvou hlavních elementů: *relationship recruiting*, to znamená schopnost podniku si kolem sebe vytvořit sociální síť, „Club“, ve kterém lidé pokaždé mohou vstoupit do kontaktu s podnikem. Druhým elementem je pak „Aura“ podniku – pozice firmy jako značky zaměstnavatele.“ (přeloženo z nj. WfT)

Faktory, které ovlivňují disponibilitu zdrojů, se dají shrnout do dvou skupin: **demografické vlivy a konkurence**. V rámci první skupiny zohledňujeme počet absolventů škol - stárnutí obyvatelstva (viz strom života), míru nezaměstnanosti, migraci obyvatelstva, ale i kvalifikační strukturu.



Obrázek 2. Populační složení obyvatel 2030 (Český statistický úřad, www.eurokonom.cz)

Konkurence pak znamená pro firmy riziko v podobě zvyšujících se nákladů na získání talentů, ale i udržení si stávajících. Příliv zahraničních investic představuje vytváření pracovních míst, což pro ekonomiku je velice příznivý vývoj, ale pro samotné firmy pracující v daném odvětví to představuje nová rizika ztráty již zaučených pracovníků. Stejně tak otevření trhů práce v západní Evropě a zvyšující se mobilita mladé generace, ukazuje na další potenciální snížení disponibilních zdrojů pro firmy.

Východisko firmy hledají v dlouhodobém budování vztahu s uchazeči, např. podporou žáků a studentů při studiu, intenzivnější motivací a stabilizací stávajícího personálu, např. systematickým rozvojem a vzděláváním, ale také získáváním pracovních zdrojů v zahraničí. Jednotlivými formami vazby potenciálních uchazečů se budu zabývat v kapitole personálního marketingu.

3.1 Fáze procesu získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků nepředstavuje pouze nábor pracovníků z externích zdrojů, ale v první řadě se jedná o získávání pracovníků z vnitřku organizace. Při zajištění pracovních sil je třeba zohledňovat dlouhodobé strategické záměry organizace a zároveň si uvědomovat i externí vlivy, které působí na disponibilitu pracovní síly.

Nejde pouze o to zajistit pro organizaci kvalifikované pracovníky v požadovaném termínu a množství, ale také získávat pracovníky pro zájmy společnosti, její cíle, snažit se o ztotožnění těchto zaměstnanců s firmou a její kulturou.

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů. Spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2007, s. 127)

Proces získávání pracovníků je v řadě firem rozpracován do postupů, jejichž cílem je minimalizovat doby i náklady na obsazení volných pracovních míst.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ (Koubek, 2007, s. 127)

Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků jsou často ve společnostech podporovány využitím personálního informačního systému. Je možné sledovat návaznost jednotlivých kroků, měřit časové úseky jednotlivých fází a následně vyhodnocovat jejich efektivitu.

V následujících podkapitolách se budu detailněji zabývat právě jednotlivými kroky procesu získávání pracovníků, popsanými v odborné literatuře a zároveň tyto kroky porovnáám s praxí ve společnosti ŠKODA AUTO.

Dle Koubka (2007, s.131) je rozčleněn proces získávání pracovníků do následujících kroků:

- **Identifikace potřeby pracovníků**

Optimálním přístupem organizace při identifikaci potřeby dodatečných pracovníků je vytváření dlouhodobých periodických prognóz potřeby nových pracovníků. Společnost musí zohledňovat nejen potřebu nových pracovníků např. v souvislosti s rozšiřováním svých výrobních aktivit, ale i pohyby stávajících pracovníků, tedy reprodukční potřebu pracovníků v důsledku odchodu do důchodů, fluktuace, či přemístění pracovníků v rámci firmy.

- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

K nastavení vhodného postupu při výběru pracovníků, k definování vhodných kanálů k oslovení potenciálních kandidátů, stejně tak pro vlastní komunikaci pracovní nabídky, je třeba mít odpovídající informace o volném pracovním místě a pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníky vykonávající danou činnost.

Ve společnosti ŠKODA AUTO pro definování potřeby a kritérií důležitých pro výběr nového pracovníka, byl vyvinut formulář Hlášení volného pracovního místa (příloha č. 1) Tento formulář je vyplněn řídícím pracovníkem. Důležité je věnovat pozornost popisu činností vykonávaných na daném místě, neboť ten je pak základem pro tvorbu inzerce místa.

- **Zvážení alternativ**

Z důvodu hospodaření s lidskými zdroji je nutné zvážit všechny následující možnosti od zrušení pracovního místa, přes přerozdělení činností mezi další pracovní pozice, popř. další pracovníky, které řeší dané úkoly formou přesčasové práce. Pracovní pozici můžeme obsadit buď pracovníkem s plným pracovním úvazkem nebo využít některou z forem flexibilního zaměstnávání jako je poloviční úvazek, dohoda o provedení práce či činnosti. V neposledním řadě je možné zajistit outsourcing činností k externímu dodavateli.

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

V případě zajištění pracovních míst z interních zdrojů je získání potřebných informací o pracovní síle jednodušší, než-li pokud zajišťujeme zdroje externí. U interních zaměstnanců disponujeme se znalostmi o jejich rozvoji, referencemi z pracoviště, máme možnost vysledovat jejich výkon. Pro zjištění externích zdrojů je nezbytný jak kvalitativní, tak kvantitativní průzkum trhu práce a náročnější je i získání informací o uchazeči jako takovém.

- **Volba metod získávání pracovníků**

„Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“
(Koubek, 2007, s. 135)

Pod metodami lze rozumět i způsob, jakým uchazeče oslovujeme. V řadě firem byl vyvinut systém pro pravidelné zveřejňování pracovní nabídky, ať už formou elektronických podnikových systémů, tak formou vývěsek, informačních tabulí. Často podniky také natavují referenční programy, kdy zaměstnanci mají možnost doporučit vhodné kandidáty na volné pracovní místo. Největší motivace je pak zřejmá u uchazečů, kteří se přihlásili iniciativně, ještě před vlastní inzercí volné pracovní pozice. Zejména u externích zdrojů jsou pak využívány externí agentury práce, které vhodné kandidáty na základě předem sjednaných podmínek zprostředkovávají.

Nástrojů pro získávání kandidátů je celá řada. Důležité je uvědomit si, které profily uchazečů vyhledáváme, kde se tito uchazeči „nalézají“, co je pro ně rozhodující pro akceptaci pracovní nabídky. Na základě těchto informací je pak nutné naplánovat efektivní kampaň představující většinou kombinaci více komunikačních kanálů (např. tisková kampaň, inzerce na internetu, osobní prezentace).

- **Volba dokumentů požadovaných od uchazeče**

Pro následující fázi výběrového řízení je velice důležité, jaké informace zpočátku jednání s uchazeči získáme. Většinou právě na základě vstupních informací je prováděn předvýběr a usuzuje se o užší výběrové skupině.

Zpravidla firmy používají k zajištění standardních strukturovaných informací vlastní dotazníky. Tyto dotazníky mohou být vyplňovány jak elektronickou formou, tak v papírové podobě. Jsou vyžadovány základní osobní a kontaktní údaje k uchazeči, informace ke kvalifikaci a předchozích pracovních zkušenostech, včetně kontaktů na podání referencí, platové požadavky uchazeče. Některé firmy rozšiřují dotazníky o otevřené otázky k zjištění postojů a motivace uchazeče. Tyto otevřené otázky bývají však v poslední době nahrazovány online diagnostickými nástroji, které pomáhají zaměstnavatelům lépe určit osobnostní kompetence uchazečů či jiné požadované schopnosti (např. testování schopnosti udržení soustředění, test rychlosti reakce apod.). Aktuálně jsou nejčastěji využívány metodiky a testování společností Scio a e-Cute.

„Test pracovního potenciálu společnosti Scio má tři části – verbální, analytickou a kvantitativní. Míra těchto schopností určuje potenciál zvládat zadané či náhle vzniklé pracovní úkoly, schopnost učit se novým věcem, vyrovnat se flexibilně s novým prostředím a situací, pracovat samostatně a zodpovědně, pracovat pod zvýšeným tlakem.

- *Verbální část*

Ve verbální části se testuje porozumění v komunikaci, schopnost vnímat významové rozdíly, interpretovat text apod.

- *Analytická část*

Analytický oddíl informuje o logickém myšlení kandidáta, schopnosti vyvozovat závěry, analyzovat podmínky a údaje.

- *Kvantitativní část*

Kvantitativní oddíl testuje základní matematické znalosti a postupy, schopnost analýzy grafů, tabulek, orientace v datech. “(www.personline.cz)

- **Formulace a uveřejnění nabídky pracovního místa**

Nabídka pracovního místa a její správná formulace je velice důležitou součástí procesu získání pracovníků. Spolu se správnou volbou komunikačních kanálů nám zajistí, že se na uveřejněnou nabídku přihlásí kandidáti, kteří svým profilem odpovídají definovaným požadavkům. Nabídka, kromě popisu pracovní činnosti, musí obsahovat informace o požadavcích na kvalifikaci uchazečů, stejně tak konkrétní nabídku společnosti, např. platových podmínek, zaměstnaneckých benefitů, místo výkonu práce a jiné.

Při formulaci nabídky je nutné se vyvarovat diskriminačním tématům, jako je požadovaný minimální věk, národnost, pohlaví.

Pro uveřejnění pracovní nabídky mohou zaměstnavatelé využívat interních komunikačních nástrojů, či externích partnerů. Inzerce nejčastěji probíhá **online**, tedy na personálních serverech, či homepage společností, či **offline**, např. v tisku, nástěnkách, plakátovacích plochách, v radiových a televizních médiích apod.

- **Výběr uchazeče**

Vlastnímu výběru vhodných uchazečů předchází předvýběr. Z došlých reakcí je nutné předvybrat uchazeče, kteří nejvíce odpovídají požadovaným kritériím.

*„Vysoce strukturovanou metodou prosévání uchazečů poskytuje použití **biodat**. Jsou to určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (to znamená, že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.“*
(Armstrong, 2007, s. 359)

Nejčastější využití metody biodat je v případě, že se na danou pozici hlásí velké množství uchazečů.

Často je ve fázi předvýběru uchazečů, kromě již popsané online psychodiagnostiky, využíváno testování úrovně znalostí cizího jazyka. Toto testování probíhá buď formou online jazykových testů, nebo pohovorem v daném jazyce

Výběrových metod se nabízí celá škála. Hlavní metody výběru jsou:

- Pohovor
- Assessment center
- Testy pracovní způsobilosti (popsané na příkladu testu společnosti Scio)

Pohovor bývá zpravidla individuální, tedy za účasti zodpovědného pracovníka za výběr, popř. vedoucího pracovníka a uchazeče. Někdy je však individuální pohovor nahrazován pohovorovými panely, tedy pohovor s jedním uchazečem provádí více osob najednou.

Assessment center je oproti pohovoru komplexnější přístup, kde se především sleduje chování uchazeče v různých situacích při plnění individuálních nebo skupinových úkolů. Kromě těchto úkolů je součástí assessment center i osobní interview a další testování uchazeče.

Nutné podmínky pro zajištění efektivního výběrového řízení:

- **„Objektivita** - *za objektivní můžeme považovat takovou metodu, jejíž výsledky nejsou závislé na zadávajícím.*
- **Reliabilita** - *u každé metody si musíme ověřit spolehlivost.*
- **Standardizace** - *je nutné zaměřit se na jednotný průběh situace, stejně jako měření, následné vyhodnocení a registrace zůstaly stejné.*
- **Validita** - *zjišťujeme, zda-li je naše metoda přesná a zda skutečně měří to, co má měřit.*“

(Evangelu, 2009, s. 25)

4. Budování atraktivity značky zaměstnavatele

Úspěch firem při získávání pracovníků je ale podmíněn dlouhodobými aktivitami společností v tématice budování značky zaměstnavatele. **Cílem společností je být atraktivním zaměstnavatelem a zajistit si konkurenční výhodu v boji o talenty.** Podstatou je, aby jak interní, tak externí uchazeči, a to nejen aktivní, tak i pasivní, vnímali danou společnost jako skvělé místo pro práci.

„Z psychologického hlediska image tvoří psychické procesy, které probíhají v lidském vědomí a jsou ovlivňovány prožitky, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Dochází ke spojení představ, spojených s určitým objektem nebo situací a způsobu nazírání a zpracování skutečné reality. Image je tedy přiřazení určitých kvalit firmě, produktu nebo značce, které ale nemusí odpovídat skutečnému stavu.... Osobní prožitky jsou tedy základem pro image.“ (Pavlů a kol., 2006, s. 11)

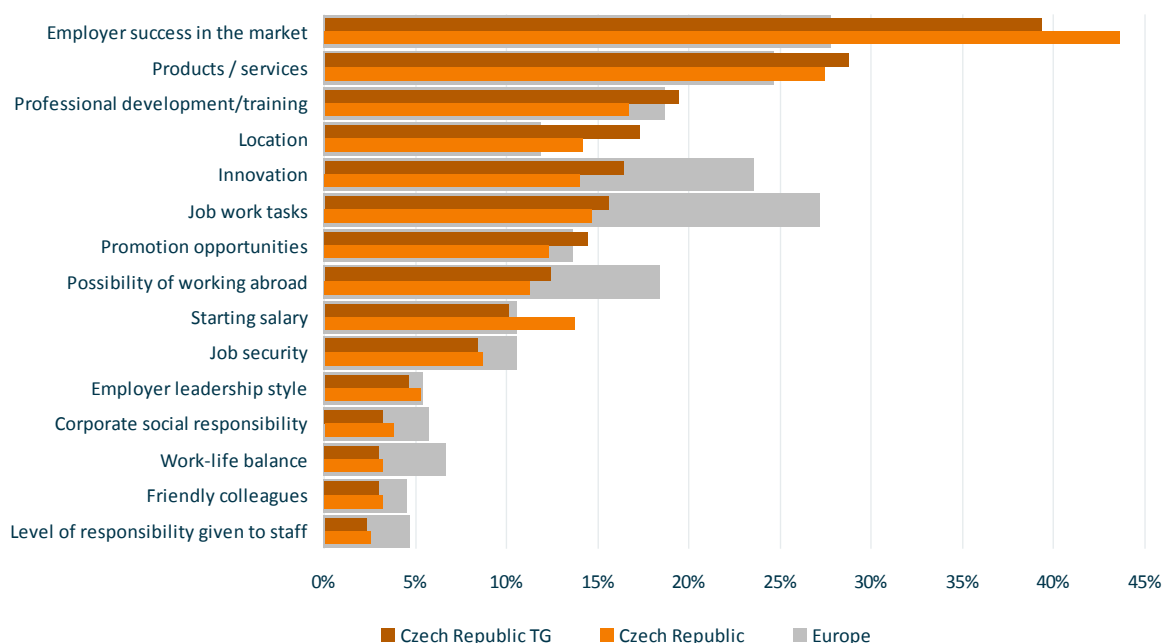
Jaké jsou důvody pro budování značky společnosti?

*„Pozitivní image **dodává organizaci autoritu**, což je základem úspěchu a prosperity. Pozitivní image **tvoří emociální zisk**, který může být mnohem trvalejší dlouhodobou konkurenční výhodou než jakékoliv specifické vlastnosti produktu. Image **tvoří dobré jméno**, které **vylučuje nebo snižuje vznik problémů ve vztahu k vládě, nátlakovým skupinám...** Image **podporuje úsilí firmy získat takové lidi, kteří budou klíčovými faktory jejich úspěchu.**“* (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 39)

Je to již zmiňovaný nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, který je dán stárnutím obyvatelstva, změnou kvalifikační struktury a dalšími vlivy, popsány v úvodních kapitolách. Dalším důvodem pro budování image společnosti je popularita a síla veřejného mínění. Rozhodně firma známá, s pozitivním vnímáním veřejností, bude daleko vyhledávanější společností potenciálními uchazeči o zaměstnání. Image atraktivní firmy napomáhá k udržení si klíčových pracovníků, což má v konečném důsledku pozitivní vliv na výši nákladů a produktivitu společnosti. Ale především má společnost díky přijímání a udržení klíčových zaměstnanců předpoklad pro další růst a dosahování vyšší ziskovosti díky kvalifikaci a motivaci těchto zaměstnanců.

4.1 Employer Branding

Častým nástrojem pro získání kandidátů pro obsazení volného pracovního místa je řešeno společnostmi především nabídkou vyšší mzdy/platu, popř. nastavením atraktivních zaměstnaneckých výhod. Toto řešení je ale krátkodobé. Je známo, že peněžní odměna představuje velice krátkodobou motivaci. Zároveň disproporce v oblasti odměňování mezi jednotlivými členy týmu, nezaložené na motivaci a uznání výkonu zaměstnance, ale vzniklé v důsledku rozšíření týmu o nováčka s vyšším platem jen v důsledku „tržních“ cen pracovní síly, povede k demotivaci ostatních členů týmu, případně jejich odchodu. V neposlední řadě neustále se zvyšující platové podmínky mohou vést k platové spirále a firma dospěje k situaci, kdy pracovní síla je pro danou firmu za navýšených platových podmínek velice neefektivní.



Obrázek 3: Studie atraktivity zaměstnavatele, (společnost Trendence, 2010)

Jsou však platové podmínky opravdu prioritním kritériem pro volbu konkrétního zaměstnavatele? Pro zodpovězení této otázky pomůžou výsledky studie společnosti Trendence. Jako prioritní faktor pro volbu svého budoucího zaměstnavatele uvádí

respondenti možnosti kariérního rozvoje, včetně odborného a osobnostní vzdělávání, atraktivní pracovní úkoly. Důležitá je image firmy, její úspěch a tím spojená i stabilita. Nutné je zohlednit i aspekty pracovního prostředí, ať region, ve které se firma nachází, tak přímo pracovní tým a management společnosti, včetně firemní kultury.

Řada společností si již začíná uvědomovat tyto rozdíly a úlohu péče o pracovníky, zlepšuje kvalitu pracovního života a snaží se zvyšovat celkovou spokojenost svých zaměstnanců.

Koubek (2007, s. 157) uvedl následující oblasti pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele:

- **Náležitá péče o pracovní podmínky**

Do tohoto segmentu patří především neustálé zlepšování pracovních podmínek, snižování rizikových pracovišť a zdraví škodlivých vlivů při práci. Společnosti neustále optimalizují a hledají různé pracovní režimy (i např. flexibilní formou pracovních úvazků) a optimální pracovní dobu.

- **Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce**

Zde rozumíme aktivity směřující k zlepšení pohodlí zaměstnanců, např. zajištěním celozávodních stravovacích služeb, adekvátní sociální zázemí v podobě sociálních zařízení, ale i zajištění parkování pro zaměstnance.

- **Péče o sociální rozvoj zaměstnanců**

I v současné době zaměstnanci stále rádi využívají možnosti podnikových rekreací či volnočasových aktivit, které jsou organizované jejich zaměstnavatelem pro ně i pro jejich rodiny.

- **Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci**

„Zdravé“ pracovní klima v podniku rozhodně přispěje k plnění pracovních úkolů i celkové spokojenosti zaměstnanců velkou měrou. Toto klima je vytvářeno nejen mezi kolegy, ale je také ovlivňováno řídicím stylem managementu a celkovému přístupu k řízení organizace. Velkou úlohu při budování vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku sehrávají odborové organizace.

- **Péče o personální rozvoj zaměstnanců a péče o vzdělávání pracovníků**

Oba tyto aspekty jsou velice důležité při vytváření image atraktivního zaměstnavatele. Znamená nejen pracovní perspektivu a možnost kariérního rozvoje, ale představuje také jistotu v podobě rekvalifikací v rámci společnosti a interní mobilitu, která je zejména ve velkých podnicích podporována. Systematické rozvojové programy cíleně pomáhají společnosti při plánování následníků do vyšších pozic a tím pak stabilizují tyto talenty ve firmě.

- **Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy**

Společnosti, které se těší dobré pověsti, jsou prezentovány jako úspěšné a rozvíjející se organizace a jsou prezentovány jako stabilní společnosti s kvalitním managementem, jsou zajisté daleko úspěšnější v získávání nových pracovníků, než ty, které tento image nemají.

- **Serióznost vztahu k zákazníkům, etika podnikání**

I toto jsou důležité faktory při rozhodování o budoucím zaměstnavateli. V současné době jsou stále častěji poptávány i aktivity společností v oblasti CSR (corporate social responsibility). Jakým způsobem se společnost angažuje v těchto otázkách, poukazuje i na vyspělost managementu společnosti a firemní kulturu.

„Dobrá pověst organizace se stává ústředním bodem politiky získávání a stabilizace pracovníků. Úsilí o dobrou zaměstnaneckou pověst a bezproblémové formování personálu

organizace začíná mít v poslední době koncepční charakter a vyúsťuje do aktivity, které se říká Personální marketing.“ (Koubek, 2007, s. 160)

4.2 Personální marketing

Employer Branding, tedy budování image zaměstnavatele, je hlavní v podnikové praxi součástí aktivit personálního marketingu personálních oddělení. Premisou jeho správného fungování je jeho úzké napojení na náborové pracoviště.

Personální marketing však představuje daleko širší škálu aktivit, které vedou ke splnění cíle v oblasti HR, tedy získání, udržení a navázání si talentů a dosažení tak dlouhodobé konkurenceschopnosti z hlediska kvality personálu.

„ Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské aktivity organizace a průzkumu trhu práce“ (Koubek, 2000, s. 215)

Tato definice neznamena nic jiného, než že personální marketing představuje nástroj k vyhledávání a získávání pracovníků, pomáhá k jejich adaptaci na nové pracovní prostředí a stabilizaci ve společnosti. Úlohu personálního marketingu je také možné definovat jako budování loajality zaměstnanců a jejich motivace k dané organizaci.

Koubek (2000, 215) definoval nástroje pro vytváření dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele:

- *Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků*
- *Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí*
- *Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně*
- *Systém odměňování a mzdová politika*
- *Programy personálního rozvoje pracovníků,*
- *Sociální politika a sociální program organizace*

- *Humanizace práce a, rozmanitá a zajímavá práce*
- *Organizační kultura*
- *Spolupráce se školami*
- *Spolupráce s úřady práce a mnohé další*

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že personální marketing nepředstavuje pouze aktivity zaměřené na externí trh práce. Podstatou je prioritně vytvářet podmínky pro zajištění spokojenosti stávajících zaměstnanců. Externí personální marketing pak představuje vyhledávat zdroje na trhu práce, snažit se porozumět, co tito aktivní nebo pasivní uchazeči potřebují a zajistit jim tyto podmínky v organizaci s cílem jejich získání jako zaměstnanců.

Personální marketing je mezioborovým nástrojem pro budování spokojenosti zaměstnanců a realizátory opatření jsou jednotlivé subjekty, ať v rámci organizační struktury personálního úseku (např. útvar zabývající se mzdovou politikou, útvar zabývající se vzděláváním a rozvojem pracovníků apod.), ale především vlastními řídicími pracovníky, kteří musí považovat jako součást svých denních pracovních povinností motivovat své podřízené pracovníky, hodnotit je, rozvíjet. Pro firmu je důležité respektovat skutečnost, že zaměstnanci jsou největším kapitálem a bohatstvím dané organizace.

4.2.1 Personální marketing ve společnosti ŠKODA AUTO

Společnost ŠKODA AUTO si je plněna vědoma vyvíjející se situace na trhu práce, sleduje nejnovější trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a především se snaží o efektivní plnění své strategie v návaznosti na firemní cíle.

„Rok 2011 byl pro českou automobilku ŠKODA zatím nejlepším rokem v její historii – s novými rekordy dodávek zákazníkům, obratu a zisku. Počet dodávek zákazníkům vzrostl od ledna do prosince 2011 o 15,3 % na 879 200 vozů (2010: 762 600 vozů). Současně vzrostl obrat společnosti ŠKODA o 18,1 % na celkových 10,3 miliard eur (2010: 8,7 miliard eur).

Provozní výsledek vzrostl také: 743 milionů eur odpovídá nárůstu o 66,1 % (2010: 447

milionů euro). Na následující roky je automobilka dobře připravena. Díky novým modelům a rostoucí internacionalizaci chce do roku 2018 zvýšit svůj odbyt minimálně na 1,5 milionu vozů ročně. S malým evropským vozem Citigo a kompaktním sedanem Rapid pro Indii se modelová ofenzíva značky již úspěšně rozjela“ (Výroční zpráv společnosti, 2011)

Právě téma být atraktivním zaměstnavatelem pro společnost ŠKODA AUTO představuje jeden z hlavních pilířů HR strategie. Získání kvalifikovaného personálu, jeho udržení a individuální rozvoj jsou základními úkoly personalistiky. K tomu, aby tyto činnosti byly vykonávány efektivně, je zapotřebí dlouhodobého kvalitativního a kvantitativního plánování a špičkové práce personalistů a managementu společnosti.

Dokazuje to i citace z výroční zprávy společnosti, kdy Bohdan Wojnar (2011), člen představenstva zodpovědný za Řízení lidských zdrojů, ihned v úvodu poukazuje na důležitost získání a udržení zaměstnanců firmy:

„Konkurenceschopnost bude v budoucnosti více než kdy dřív záviset na schopnostech, motivaci a loajalitě zaměstnanců. Komu se podaří pro svoji společnost získat ty nejlepší mozky na světě, ten bude v hospodářské soutěži dlouhodobě vítězit.

Boj o tyto pracovníky už začal. V automobilovém průmyslu se to ukazuje zvláště zřetelně. Musí být proto naším cílem stát se jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů – nejen v Česku, nejen v Evropě, ale na celém světě.“ (Výroční zpráv společnosti, 2011)

Organizační jednotka s názvem Personální marketing byla ve společnosti ŠKODA AUTO zřízena v roce 2007, přičemž některé nástroje byly implementovány již mnohem dříve. Cílem centralizace těchto aktivit bylo zajistit především jejich vyšší efektivitu prostřednictvím synergie zdrojů a rozvíjet systematicky ty nástroje, které z hlediska vývoje trhu práce i dlouhodobých cílů společnosti byly podstatné.

Současná struktura personálního marketingu společnosti ŠKODA je tvořena jak stabilními prvky, které vedou k dlouhodobému získávání personálních zdrojů, je však ovlivňována i novými trendy v oblasti komunikace či internacionalizace lidských zdrojů.



Obrázek 4: Struktura personálního marketingu (ŠKODA AUTO)

Personální marketing ve společnosti je tak založen na 3 pilířích:

- **Employer branding**
- **Spolupráce se školami**
- **Talentmanagement z pohledu externích kandidátů**

V rámci struktury společnosti je pak zajištěna úzká vazba s náborem pracovníků, který z pohledu cíle získávání personálů představuje 4. pilíř. Tato vazba je důležitá především pro operativní nábor zaměstnanců, tedy vlastní obsazování volných pracovních míst.

Podstatou personálního marketingu je ale **dlouhodobé zajišťování personálních zdrojů**, což v praxi znamená vytváření si poolu potenciálních kandidátů ještě před vznikem konkrétní potřeby obsazení pracovní pozice.

1. Employer branding ve ŠKODA AUTO

Tématika employer brandingu byla všeobecně pospána v kapitole 3.1. Hlavní důvody, proč se věnovat budování značky pro ŠKODA AUTO jsou následující:

- Schopnost v budoucnu plnit strategické cíle společnosti
- Oslovit a snáze zaujmout kvalitnější kandidáty
- Obsazovat pracovní pozice v kratším čase
- Snížit náklady na vlastní nábor
- Nižší fluktuace zaměstnanců ve zkušební lhůtě (brand advokáti)
- Vyšší motivace zaměstnanců (loajalita, kreativita, zlepšovatelství)
- Vyšší produktivita práce (nižší chybovost, méně škod)
- Být atraktivní a žádaný zaměstnavatel (PR, ocenění)
- Synergické úspory (individuální motivace vs. motivující pracovní prostředí)

Mezi hlavní nástroje, která společnost používá, patří:

- **Komunikace a aktivní PR**
- **Inzerování**
- **Online marketing**

Pod **komunikací** se rozumí vizuální stránka, která musí být jednotná pro všechny sdělení, musí být cílená a především proaktivní. Hovoříme tedy o segmentaci a positioningu značky. Stejně tak obsahovou stránku pro jednotlivé komunikační kanály, ale i jednotlivé cílové skupiny je nutné propojit tak, aby při čtení článku, tiskové zprávy či inzerátu bylo vždy zřejmé, že se jedná právě o toho konkrétního zaměstnavatele.

Společnost ŠKODA AUTO mění v rámci své HR komunikace své vizuály vždy po dvou až třech letech. Zpravidla přistupuje k tomuto kroku ve chvíli, kdy je třeba zdůraznit novou událost. Proto například v roce 2005 vznikl komunikační koncept s názvem „Nové auto, nová práce“, který byl zaměřen na nábor nových pracovníků pro závod Kvasiny, kde se v daném roce započala výroba nového modelu, vozu Roomster. Cílem náborového oddělení zde bylo získat téměř 2.000 zaměstnanců.

Velkým úspěch zaznamenala firma v roce 2011 svým novým komunikačním vizuálem „Curriculum vitae“. Pro tento krok se rozhodla v souvislosti s odstartováním „růstové“ strategie společnosti a tak vzniklou potřebou získání několika set specialistů a expertů z různých oblastí automobilového průmyslu. Komunikační koncept byl tvořen na základě

informací, které společnost získala výzkumem společnosti Trendence o faktorech atraktivity doprovázející výběr zaměstnavatele pro studenty a absolventy vysokých škol, ale i z vlastních výzkumů zaměřených na uchazeče z praxe. Podstatou je pak porovnání těchto očekávání a přání s vlastní nabídkou společnosti a definování hodnot, kterými se firma chce prezentovat. Pro ŠKODA AUTO jsou to především faktory:

- Možnost získání zkušeností z práce na mezinárodních projektech, popř. příležitost práce v zahraničí
- Práce s moderními technologiemi
- Příležitost k osobnímu a kariérnímu rozvoji
- Stabilita a jistota zaměstnání

Inzerce pak probíhá ať v online podobě na speciálních personálních serverech, tak vlastních kariérních stránkách (www.zivotniprilezitost.cz), či v tištěné podobě ve vytipovaných periodikách, magazínech či časopisech. V neposlední řadě jsou využívána i tzv. offline média, jako jsou letáky v autobusech, světelné tabule na autobusových zastávkách či billboardy podél komunikací.

Při volbě vhodných médií je třeba vždy pečlivě zvážit, pro koho je inzerce určena, zda zasáhne danou cílovou skupinu, jak bude graficky i textově upravena. Každé z médií klade své nároky na technologické zpracování. Zpravidla při sestavování mediaplánu, tedy vlastního harmonogramu inzerce, vycházíme ze zkušeností, vyhodnocení předchozích kampaní a samozřejmě z velikosti budgetu.

S rozvojem informačních technologií a počítačovou gramotností se **online marketing** i v oblasti získávání personálu neustále rozvíjí. V současnosti tvoří nejdůležitější součást employer branding, Nejinak je tomu i u společnosti ŠKODA AUTO. Po založení vlastní domény „www.zivotniprilezitost.cz“ následovala i anglická mutace těchto firemních kariérních stránek „www.employerforlife.com“. Důležitým prvkem kromě komunikace personálních produktů pro jednotlivé cílové skupiny, jako jsou odborné praxe pro studenty, nabídka volných pracovních míst pro uchazeče, trainee program pro absolventy apod., se zde nachází také vstup do firemní databáze uchazečů, tzv. eRecruiting.

eRecruiting představuje databázový program pracující na bázi SAPového prostředí, kde se jednotliví uchazeči mají možnost přihlásit buď k jednotlivým výběrovým řízením či

jako spontánní uchazeči. Výhodou tohoto systému pro společnost představuje jednotnost údajů o uchazečích ulehčující jejich vyhodnocování a především snadná dostupnost dat pro další proces výběrového procesu. Po nastavení work flow je tak možné realizovat velkou část výběrového řízení online se zaznamenáváním jednotlivých kroků a jejich vyhodnocování jak v čase, tak kvalitativně. Výhodou pro uchazeče je možnost sledovat aktuální stav jeho žádosti, stejně tak mít dostupné informace o dalších krocích výběrového procesu. V neposlední řadě své přihlášení nemusí vždy opakovat, pokud zvolí více pozic. Využije tak svůj uživatelský účet a přiřadí ho vždy k nové nabídce.

2. Spolupráce se školami

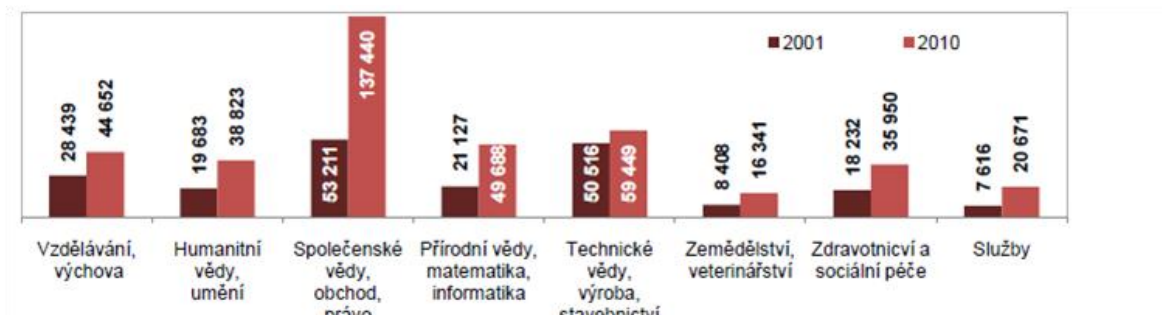
V tématu spolupráce se školami bývá společnost ŠKODA AUTO často dávana za vzor ostatním firmám. Spolupráce se školami je zde segmentována na jednotlivé úrovně škol a je sledován především dlouhodobý cíl „výchovy“ a přípravy budoucích pracovníků. Kromě vlastního učiliště spolupracuje zejména s ohledem na regionální působnost svých výrobních závodů ještě s dalšími ca. 30 učilišti a středními školami. Podstatou je poskytovat informace z praxe, které jsou důležité pro tvorbu učebních osnov, umožňovat žákům získat praktické zkušenosti, stejně tak i pedagogům, poskytovat hmotnou i finanční podporu pro rozvoj technického vzdělávání.

Obdobné nástroje využívá ŠKODA AUTO také pro spolupráci s vysokými školami a univerzitami. Zde je však spolupráce také výrazně determinována společnými výzkumnými projekty, na kterých vzájemně spolupracují pedagogové, studenti a experti z firmy. Přínosem je transfer know how mezi všemi zapojenými subjekty, ale pro firmu i možnost seznámení se s mladými talenty mezi studenty a jejich případné „podchycení“ pro budoucí spolupráci.

Hlavní teze, které společnost ve svých aktivitách v rámci kooperace se školami prezentuje, je především:

- nutnost podpory technického vzdělávání
- zajištění provázání odborného vzdělávání a praxe
- nutnost podpory jazykové gramotnosti u všech stupňů vzdělávání

O tom, že situace v českém, zejména terciálním, vzdělávání není v pořádku, svědčí následující graf, zachycující vývoj počtu studentů v jednotlivých oborech studia v magisterských studijních programech v České republice v letech 2001-2010.



Obrázek 5: Křivka vývoje terciálního vzdělávání v České republice (www.czso.cz)

Dlouhodobý trend, který je zřejmý z uvedeného porovnání poukazuje na téměř stagnaci v oblasti technického vzdělávání, zatímco ostatní obory, zejména humanitní v posledním desetiletí zaznamenaly ohromný nárůst studentů. Je třeba si však uvědomit, že realita trhu práce je jiná. V analýze společnosti LMC, zveřejněné počátkem roku 2012, je uvedeno, že z celkové poptávky na trhu práce tvoří 44% právě požadavky na technické vzdělání.

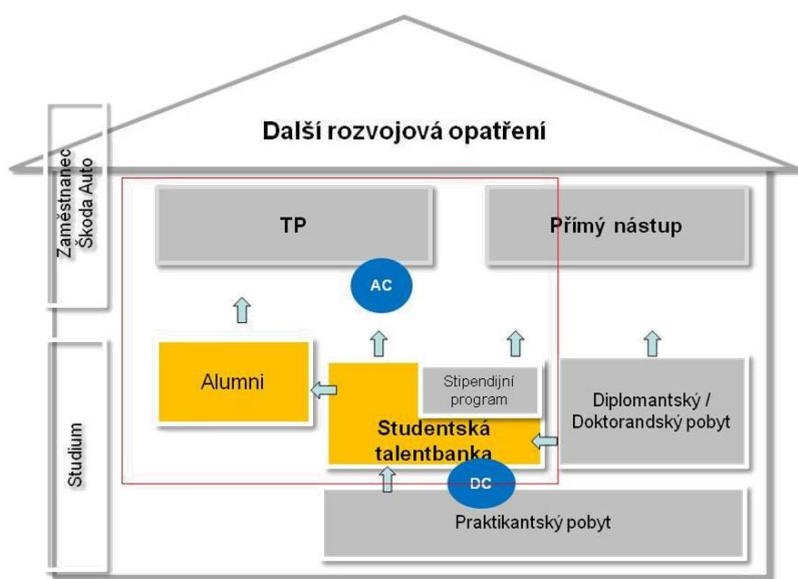
„Podle analýzy chování více než 80 tisíc unikátních návštěvníků sekce Vysoké školy na Jobs.cz, která obsahuje přehled všech možností terciálního studia v ČR, zájmu letošních maturantů vévodí obory segmentu ekonomie a management (19,5 %), těsně následované humanitními a společenskými vědami (18,3 %). Na třetím místě je s přibližně polovičním zájmem technika a informatika (9,7 %), následují medicína a farmacie (9,4 %), právo a veřejná správa (9,1 %), učitelství a sport (9,1 %), jazyky a mezinárodní studia (7,9 %), kultura a umění (7,7 %), přírodní vědy (5,6 %) a žebříček uzavírá segment zemědělství a veterinární (3,7 %).“ (www.lmc.eu)

Východiskem ze situace jsou dlouhodobé aktivity směřující k výchově již dětí na základních školách a jejich nadšení pro technické obory či techniku jako takovou. Je to vznik a podpora technicky vzdělávacích kroužků, včetně zapojení rodičů, budování technických hřišť, opětovné zavedení technických dílen do povinné výuky. Tyto aktivity musí být ale i cíleně směřovány na dívky. Zde vidí společnost ŠKODA AUTO velký potenciál. Proto se také stala podporovatelem projektu „Holky pozor“, organizovaného ČVUT v Praze, či připravuje letní technickou školu pro gymnazistky.

Druhým cílem společnosti je propojení teorie a praxe při výuce, zejména pak na vysokých školách, a to zavedením povinné semestrální praxe do učebních osnov. Slibuje si tak větší šanci absolventů při jejich uplatnění na trhu práce. Zároveň očekává, že studenti, kteří poznají praxi, budou i cíleně na základě osobní zkušenosti volit další směr studia. Špatnou situaci v tomto směru opět deklaruje výzkum společnosti LMC, která poukazuje na fakt, že 57% lidí, kteří hledali uplatnění, nakonec pracují v jiném oboru nesouvisející s jejich získaným vzděláním a pouze 28% respondentů pracuje v oboru, který vystudovali.

3. Talentmanagement pro externí kandidáty

Poslední hlavní skupinu činností jsem nazvala talentmanagementem externích kandidátů. V praxi představuje provázaný a cílený rozvoj studentů, popř. absolventů, od jejich oslovení a identifikaci až po jejich nástup do firmy. Dlouhodobě si tak firma zajišťuje cíleným rozvojem svoje budoucí personální zdroje.



Obrázek 6: Nástupní možnosti pro skupinu studentů (ŠKODA AUTO)

Na uvedeném schématu je možné vypořizovat hlavní opatření tohoto rozvojového programu pro studenty. Na počátku stojí identifikace studentů se společností a zároveň výběr těch nejvhodnějších firmou. Prvním krokem je tedy **studentská odborná praxe**.

Ročně firma přivítá více jak 600 studentů z různých vysokých škol, včetně mezinárodních studentů z celého světa. Během odborné praxe pak především vedoucí pracovníci, kteří studenta „zasvěcují“ do jednotlivých odborných problematik z praxe, mají možnost talentované studenty navrhnout do speciálního programu **studentské talentbanky**.

V rámci studentské talentbanky pak studenti mohou dosáhnout na **firemní stipendium**, absolvovat rozvojová opatření, ať v podobě odborného tréninku, tak soft skills seminářů a v neposlední řadě mohou získat zahraniční zkušenosti v rámci praxe v koncernu Volkswagen Group.

Pro čerstvé absolventy pak firma organizuje tzv. **trainee programy**. Letos je to již 18. ročník tohoto adaptačního programu. Podstatou programu je roční „kolečko“ po firmě, kdy se absolvent připravuje na převzetí svých úkolů na konkrétní pozici, ale zároveň se seznamuje s firmou jako celek. Poznává, jaké je to vyrábět auta, jak komunikovat se zákazníkem, či je zapojován do projektů organizovaných v rámci CSR aktivit společnosti.

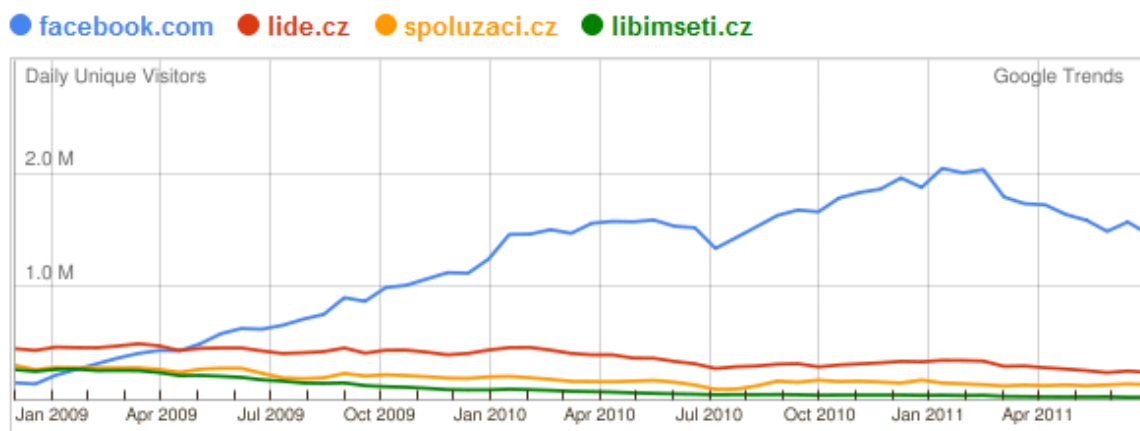
Podstatou všech těchto programů je motivace a rozvoj individuálních talentů a jejich cílená podpora a vazba na společnost.

4.3 Nové trendy ve vyhledávání personálu

Tradiční formy vyhledávání personálu prostřednictvím vývěsek, úřadů práce či inzerce v tisku se postupně stávají přežitkem. Tisk jako takový je více užíván jako nástroj pro budování image zaměstnavatele, ale omezeně pak jako cílená inzerce konkrétní pracovní nabídky. Tyto změny jsou především dány rozvojem internetu. V České republice aktivně užívá internet více jak 54% populace (v ostatních zemích EU je to pak 60%). Z toho každý třetí uživatel má založený účet na sociální síti facebook. Na personálních serverech nalezneme všechny druhy pozic, jak juniorní a seniorní, popř. manažerské, tak i dělnické.

V současné době hovoříme v kontextu s využitím internetu o „**fenoménu sociálních sítí**“. Uživatelé internetu se začali zdržovat na internetu, vyměňují si zde názory, sdělují si zážitky, vyměňují fotografie či jiné mediální data. Tyto komunity jsou zpravidla tvořeny jako zájmové skupiny. V České republice je nejoblíbenější facebook, s více jak 3 milióny

uživatelé. Celosvětově pak facebook představuje nejrychleji „rostoucí“ sociální síť, kdy aktuálně jej využívá více jak 800 miliónů uživatelů v 68 různých jazykových mutacích.



Obrázek 7: Sociální sítě v České republice (<http://trends.google.com/>)

V kontextu se sociálními sítěmi hovoříme o tzv. **globálních a lokálních sítích**. Ke globálním sítím patří právě popsany facebook či LinkedIn. Zatímco facebook je využíván více k zábavě a jako prostředek trávení volného času, popř. vyhledávání zajímavých odkazů, je LinkedIn (v Německu hovořících zemích pak Xing) zaměřen na prezentaci profesních znalostí, dovedností, zkušeností, dosažených titulů apod. Uživatelé LinkedIn zde hledají odborné partnery, nabízejí zde své zkušenosti v odborných diskuzích, prezentují se zde jako potenciální uchazeči o zaměstnání. Podstatou užívání LinkedIn v oblasti získávání zaměstnanců je rozšířená databáze kontaktů, tzv. connections. Je využívána synergie kontaktů, tzn. že prostřednictvím svých přímých kontaktů mohu oslovit i kontakty mých kontaktů. Tato metoda v kombinaci i s cílenou inzercí je využívána zejména head huntéry. I když trend využití sociálních médií si postupně osvojují i některé společnosti, jako je např. společnost ŠKODA AUTO. K lokálním sítím v České republice patří síť lidé.cz, libimseti.cz popř. spolužáci.cz.

Další moderní metodu pro získávání kvalifikovaného personálu představuje **talent relationship management (TRM)**. Podstatou tohoto způsobu získávání personálu je vyhledávání tzv. pasivních uchazečů. Pasivní uchazeč je uchazeč, který je aktuálně spokojený ve svém současném zaměstnání a nehledá jinou alternativu zaměstnání. Zpravidla se jedná o experty v profesích, kterých je na trhu práce nedostatek. Firma, která

tento systém využívá, naváže s tímto kandidátem kontakt, který ale není založen na pracovní nabídce, ale na dlouhodobém vztahu spočívajícím ve výměně informací, zájmovém setkávání a vzájemném poznávání. Firma si tak především zajišťuje strategické personální zdroje pro svoji budoucnost a své strategické záměry. V praxi tento proces již aplikovali společnosti AUDI a BMW. Důvodem, proč se zabývat těmito potenciálními kandidáty a věnovat jim pozornost je především fakt, že na trhu práce je pouze 22% těch, kteří aktivně vyhledávají nové pracovní pozice a 55% právě pasivních kandidátů.

4.4 Problematika internacionalizace lidských zdrojů v oblasti náboru

Politika mezinárodních lidských zdrojů, chápána komplexněji, definuje „*do jaké míry by mělo docházet ke sbližování nebo vzdalování postupů v oblasti řízení lidských zdrojů v zahraničních dceřiných podnicích nebo organizačních jednotkách. Tato politika bude brát v úvahu rozdíly v zákonech o zaměstnávání lidí, trhu práce, v oblasti zaměstnaneckých / pracovních vztahů a kulturní rozdíly ve způsobech zacházení s lidmi.*“ (Armstrong, 2009, s. 107)

Stejná kritéria budou sledována i při získávání zahraničního personálu pro společnosti. V úvodu této práce byla popsána situace na trhu práce a faktory, které působí na nedostatek kvalifikované pracovní síly v České republice. Firmy stále častěji hledají řešení pro získání kvalifikovaných kandidátů nábořem v zahraničí. Nábor je většinou orientován na ty země, pro které je práce v České republice atraktivní, kde je daná společnost známá, popř. kde se chystá společnost v budoucnu rozvíjet svoji činnost.

Další výklad pojmu internacionalizace lidských zdrojů „*pro podniky je nezbytné, aby si uchovali svou zaměstnavatelskou konkurenceschopnost na trhu práce, přitahovaly a udržely si vysoce kvalitní personál se schopnostmi působit kdekoli na světě.*“ (Armstrong, 2009, s. 107) poukazuje na nutnost vybavenosti nových zaměstnanců dostatečnou mírou mobility a flexibility. Zejména globální společnosti očekávají od svých zaměstnanců

ochotu a schopnost práce v zahraničí. Problematicke vysílání zaměstnanců do zahraničí či péči o expatrianty se však z důvodu rozsahu tohoto tématu dále věnovat nebudu.

Společnost, která se rozhodne pro nábor v zahraničí, se musí předem řádně připravit. Ještě před odstartováním náborových aktivit je velice důležité vytipovat konkrétní pozice v činnostech podniku, které mohou být zajišťovány pracovníky ze zahraničí, definovat požadavky na tyto pracovníky, ale i zohlednit jazykové a kulturní bariéry z pohledu řízení tohoto zaměstnance i práce v týmu. Následně pak společnost přistoupí k prověření daného zahraničního trhu práce a vhodnosti jednotlivých kanálů pro oslovení a vyhledání kandidátů.

Analýza trhu práce určitě musí zohledňovat:

- **kvalifikační strukturu trhu práce**
- **atraktivitu cílové země** pro uchazeče na trhu práce v kontextu s platovými podmínkami
- **celkový vývoj trhu práce v dané zemi** (míru a strukturu nezaměstnanosti, trend míry nezaměstnanosti)

Firma vyhledávající své personální zdroje v zahraničí může pro vyhledávání pracovníků navázat spolupráci s personálními agenturami, ať v dané zemi, či v České republice orientující se na daný segment. Výhodou spolupráce s agenturami, je především menší finanční náročnost (pokud nábor v zahraničí není masivním).

Důležité v rámci náboru zahraničních pracovníků je věnovat pozornost adaptaci na pracovní prostředí a firemní kulturu. Samotná péče o tohoto zaměstnance musí být intenzivnější zejména v oblasti poradenství a stabilizačních prvků. Je třeba si uvědomit a zohlednit velké bariéry, které jsou dány neznalostí prostředí, kultury, jazyka. Stabilizace zaměstnance pak spočívá v aktivní pomoci při zajištění ubytování, legislativních procesů, vyhledání lékařské péče, ale i informačního servisu v oblasti daní, finančnictví.

Zajištění personálních zdrojů v zahraničí je rozhodně časově náročnější, nicméně pro řadu firem je již běžnou součástí náborových aktivit. Společnost ŠKODA AUTO v roce 2011 zaměstnala nové pracovníky z 24 různých zemí. Stejně tak jako pro zajištění pracovních sil v České republice, platí i zde pravidlo dlouhodobé přípravy personálních zdrojů a

podpory talentů z řad studentů. První kontakt zahraničních studentů a vytvoření vazby ke společnosti může představovat např. spolupráce v podobě odborné praxe.

5. Průzkum atraktivity zaměstnavatelů

Jaké jsou impulzy a na základě jakých kritérií volí absolventi svého budoucího zaměstnavatele, jaké jsou důležité benefity či kdy začínají studenti s vyhledáváním pracovních nabídek? Toto jsou otázky, kterými jsem se zabývala v praktické části diplomové práce. Cílem je prověřit hypotézu, kterou jsem definovala v kapitole 3, v tématu employer branding, tedy nutnosti diferencovaného přístupu k potenciálním uchazečům o zaměstnání. V závěru práce pak díky provedenému šetření a analýze získaných dat mohu definovat doporučení pro jednotlivé zaměstnavatele při cíleném oslovování studentů či absolventů Technické univerzity v Liberci, Ekonomické fakulty.

Průzkumy atraktivity zaměstnavatelů jsou v posledních letech v důsledku zintenzivnění boje o talenty stále častěji společnostmi vyhledávány. Nejde pouze o ověření si, jakého umístění společnost u dané cílové skupiny dosahuje, ale především jde o ověření si efektivnosti jednotlivých nástrojů, které firma nasazuje pro získání talentů, jejich udržení a především vytváření pozitivního image společnosti jako takové.

Studie jsou nejčastěji realizovány u cílových skupin studentů a absolventů, zejména díky jejich snadnější zastižitelnosti, ale také proto, že většina firem si uvědomuje nutnost včasného podchycení těch nejlepších již během studia. Z dostupných studií je možné jmenovat studii realizovanou Českou studentskou unií (ČeSU) či mezinárodní společností Trendence.

Obecně, dle společnosti AON Hewitt (www.bestemployers.cz), provádějící zákaznické studie, lze z hlediska interní či externí atraktivity zaměstnavatele měřit následující parametry:

- **Míra motivovanosti** - určuje procento motivovaných zaměstnanců.
- **Index vedení** – ukazuje, nakolik vrcholový management společnosti dokáže motivovat zaměstnance srozumitelnou vizí budoucnosti, viditelně si zaměstnanců cení, jde jim příkladem a jako tým jedná efektivně.
- **Index výkonnosti** – vypovídá o tom, zda jsou si zaměstnanci vědomi cílů společnosti a jejich osobního přínosu pro celkový výkon, jestli jsou motivováni

různými nástroji tak, aby dosahovali vysoké úrovně výkonu a jestli věří, že ve společnosti mají budoucnost.

- **Index atraktivity zaměstnavatele** – sleduje, jestli je obraz společnosti jako zaměstnavatele pozitivní a zaměstnanci uvnitř společnosti se s ním ztotožňují a jestli je zaměstnancům nabídnuta spravedlivá dohoda, která je dodržována a respektována.
- **Index udržitelnosti** – sleduje, jestli pro zajištění budoucího úspěchu společnost udržuje dobré vztahy s odběrateli i zákazníky, investuje do budoucích produktů a služeb a dokáže zajistit kvalitní lidský kapitál.
- **Míra souladu** - popisuje vztah mezi pohledem vedení společnosti a představiteli HR oddělení na strategické otázky

5.1 Metodika získávání informací

Pro zjištění relevantních informací k dané tématice jsem zvolila metodu dotazování. Jako konkrétní nástroj jsem využila studenty oblíbený a dostupný online dotazník na stránkách „www.vyplnto.cz“. Tento dotazník umožňuje nejen flexibilní a profesionální zpracování dotazníků, ale i možnost cíleného oslovení relevantních respondentů.

Sběr dat nebyl náhodný, dotazník jsem prostřednictvím sociálních médií, directmailů a dalších cest rozšířila mezi studenty různých vysokých škol za účelem získání odpovídajícího vzorku respondentů jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska. Za kvalitativní hledisko považuji zastoupení respondentů z různých univerzit a vysokých škol.

V rámci mé diplomové práce hovořím však o dotazníkovém šetření a ne marketingovém výzkumu, neboť jsem zvolila pouze jednu z forem sběru dat a na omezeném počtu respondentů. V případě hlubšího zkoumání problematiky by jistě bylo vhodné doplnit poté výzkum o interview a získat rozsáhlejší vzorek respondentů.

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z obecných sestavování dotazníku, uvedených v odborné literatuře (Foret, Stávková, 2003, s. 34):

- Zásada úspornosti dotazníku, snadnosti orientace a vyplnění dotazníku
- Zásada promyšlenosti koncepce dotazníku
- Zásada vzbuzení zájmu a příjemného působení dotazníku

Dotazník obsahuje 13 otázek, zpravidla se jedná o uzavřené otázky (standardizované, řízené) s možností volby odpovědi. Výhodou je pak podpora srozumitelnosti dotazu a menší náročnost při vyhodnocení dotazníku. Otevřené otázky byly voleny pouze v případě dotazu, kdy byla potřeba ryze subjektivního pohledu respondenta.

Úvodní otázky dotazníku představují dotazy na demografické a kvalifikační identifikace respondentů a následně budou sloužit při vyhodnocení dotazníku pro definování skupin a jejich vzájemné porovnání. Další otázky jsou již zaměřeny na konkrétní tematiku, tedy faktory při rozhodování o volbě konkrétního zaměstnavatele.

5.2 Výsledky dotazování a metodika zpracování výstupů

Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů, kdy jsem oslovila 150 studentů. Získala jsem 88 úplných odpovědí, což představuje návratnost ve výši 59 %. Získané odpovědi lze vyhodnotit dle jednotlivých otázek, ale je možné hledat vzájemné souvislosti a zajistit si tak porovnání mezi různými zájmovými skupinami.

Na počátku dotazníku jsem se zaměřovala na podíl respondentů dle jednotlivých vysokých škol a univerzit. Upřednostnila jsem především výčet státních škol, ale poskytla jsem i možnost odpovědi pro studenty škol soukromých (bez rozlišení konkrétní školy). Nejvíce respondentů identifikovaných vysokých škol jsem získala právě na Technické univerzitě v Liberci (19,32%).



Obrázek 8: Vyhodnocení dotazníkového šetření - skladba respondentů (www.vyplnto.cz)

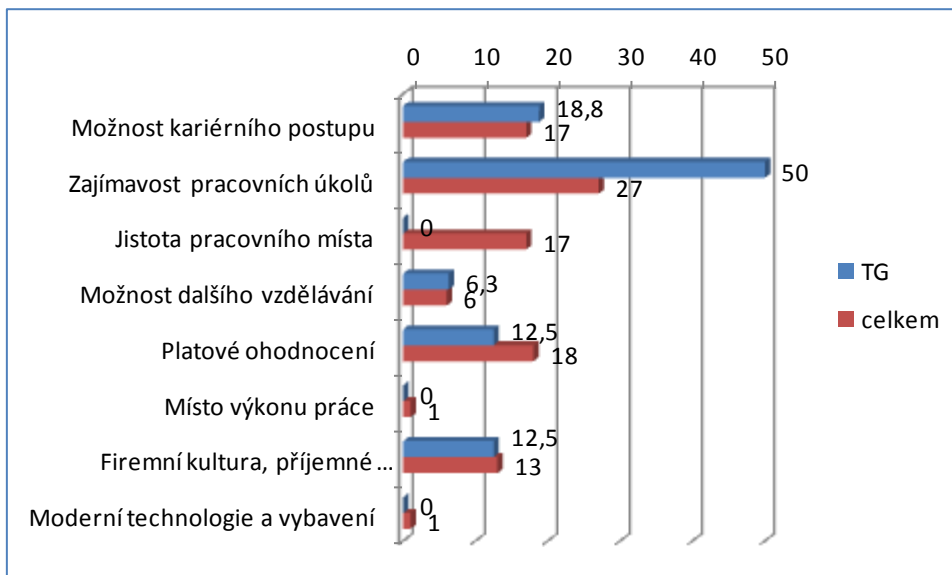
V následující otázce jsem se pak poptávala na konkrétní studijní zaměření respondentů. Téměř polovina dotazovaných (54,55%) studuje ekonomické obory. Větší podíl studentů se pak aktuálně nachází ve třetím (27,27%) nebo pátém ročníku (38,64%) studia. Více jak 80% respondentů je ženského pohlaví. Detail k uvedeným otázkám naleznete v příloze 2 této práce.

V následující části vyhodnocuji data získaná z výzkumu, kdy již porovnávám naši cílovou skupinu (TG) s odpověďmi všech respondentů (celek). Vzorek TG je tvořen 16 studenty Technické univerzity v Liberci, Ekonomické fakulty. Tento vzorek představuje 18% všech sesbíraných odpovědí.

a) Kritéria pro volbu zaměstnavatele:

Nejdůležitějším kritériem při výběru potenciálního zaměstnavatele pro studenty z cílové skupiny je zajímavost pracovních úkolů. Studenti toto kritérium upřednostňují před

možností kariérního postupu i před platovým ohodnocením. Pro studenty TG není vůbec důležité kritérium jistoty pracovního místa, které je naopak výrazně voleno studenty skupiny celkem.



Obrázek 9: Vyhodnocení dotazníkového šetření – kritéria volby (www.vyplnto.cz)

b) Platové očekávání

Studenti naší cílové skupiny TG mají výrazně vyšší platové očekávání, než-li je průměrná hodnota odměňování získaná dotazováním všech respondentů. Očekávaný průměrný měsíční plat ve výši 28 312,5 Kč tak přesahuje očekávání ostatních studentů o více jak 6 500 Kč. Stejně tak hodnoty mediánu se liší o 25%. Minimální částka je však pro obě skupiny respondentů shodná, představuje hranici 18 000 Kč měsíčně.

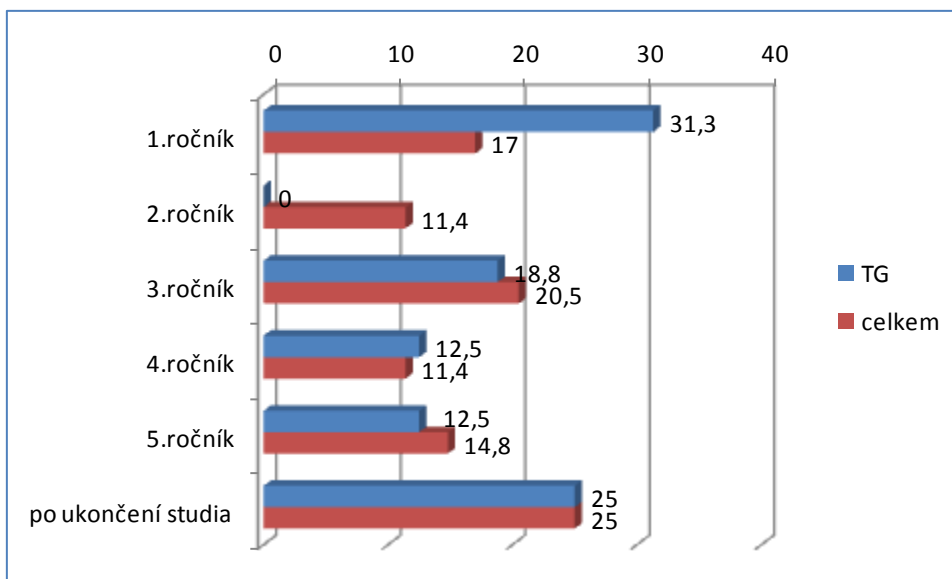
Tabulka č. 1: Platová očekávání respondentů

Platové rozmezí	% odpovědí
10.000 -15.000	9,09%
16.000 - 20.000	14,77%
21.000 - 25.000	34,09%
26.000 - 30.000	6,82%
31.000 - výše	1,14%
Bez odpovědi	13%

Zdroj: Vyhodnocení dotazníkového šetření (www.vyplnto.cz)

c) Termín pro start volby zaměstnavatele

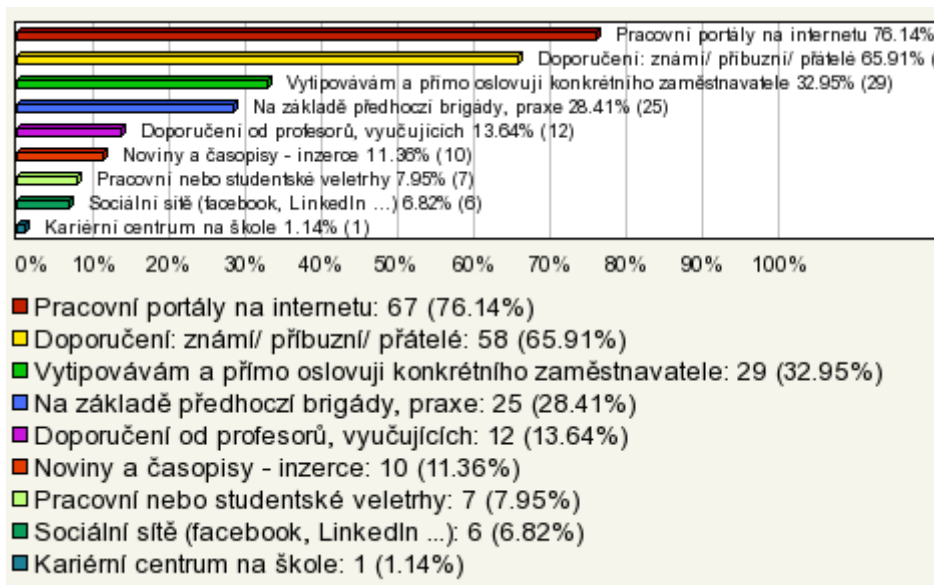
Studenti fokusní skupiny TG jsou daleko aktivnější při hledání svého budoucího zaměstnavatele. 31,3% studentů hledá svého potenciálního zaměstnavatele již od prvního ročníku studia. Lze tak uvažovat nad tím, že student mají jasnější představu o své uplatnitelnosti na trhu práce a snaží se navázat kontakt se zaměstnavateli během studia. To potvrzuje i nízká hodnota kritéria „jistota pracovního místa“ v rámci hodnotících kritérií. Skupina všech respondentů (celkem) pak nejčastěji vyčkává s vyhledáváním budoucího uplatnění až po ukončení studia.



Obrázek 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření- časový limit pro hledání zaměstnání
(www.vyplnto.cz)

d) Informační kanály pro zjišťování pracovní nabídky

Studenti (celkem) nejčastěji vyhledávají pracovní nabídky především na pracovních portálech na internetu, následně dají na doporučení příbuzných, známých, či osloví iniciativně konkrétního zaměstnavatele. Studenti cílové skupiny TG volí stejné informační kanály, přičemž velký význam přikládají i zkušenostem z předchozí praxe během studia.

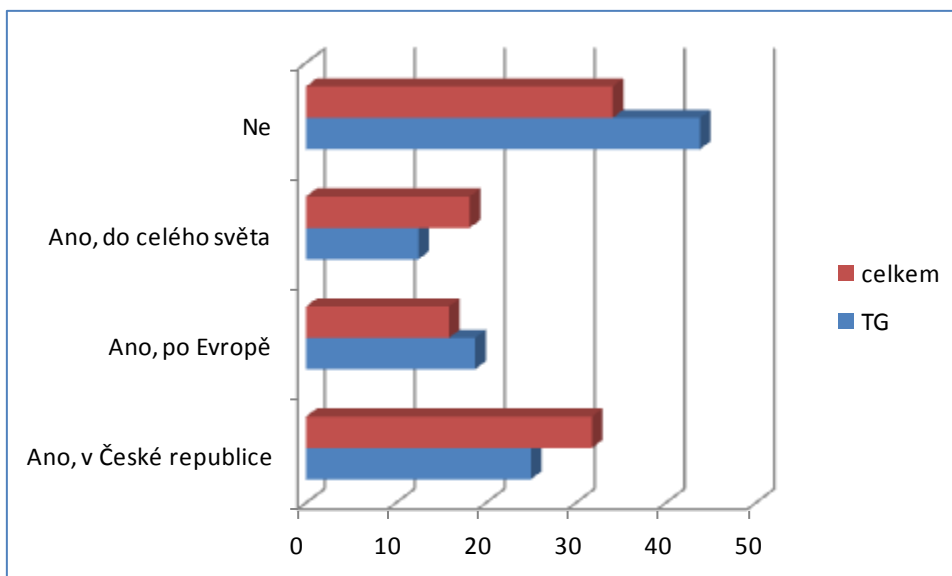


Obrázek 11: Vyhodnocení dotazníkového šetření – informační kanály (www.vyplnto.cz)

Zřejmý je ale i nástup sociálních médií v souvislosti s volbou zaměstnavatele. Studenti zde, ale i v tisku, vyhledávají informace o společnostech. Důležitý je pak celkový image společnosti, úspěch, ale také společenská prestiž, spojená s působením v této společnosti.

e) Mobilita studentů/absolventů

Pro řadu zaměstnavatelů je významným kritériem i flexibilita absolventů, jejich ochota přestěhovat se za svým zaměstnáním. Z níže uvedeného porovnání je patrné, že studenti Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci jsou méně mobilní, než-li studenti ostatních univerzit.



Obrázek 12: Vyhodnocení dotazníkového šetření- mobilita (www.vyplnto.cz)

5.2.1 Shrnutí výstupů šetření

Ze získaných informací lze vyvodit následující definici a popis očekávání studentů Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci (TG), při volbě svého budoucího zaměstnavatele.

Studenti této cílové skupiny jsou orientováni na výkon a očekávají po absolvování studia možnost rychlého startu pracovní kariéry. Prioritou při volbě budoucího zaměstnavatele bude především oblast pracovní náplně, atraktivnost pracovních úkolů. Za svůj výkon požadují průměrné finanční ohodnocení ve výši ca. 28 tisíc Kč měsíčně.

Pro porovnání finančního očekávání se skutečnou situací na trhu v Liberci jsem využila službu internetového portálu www.platy.cz, kdy ohodnocení na pozicích pro absolventy magisterského stupně studia v oblasti ekonomika, finance, účetnictví se pohybují v průměru o 5% výše, než-li je představa studentů v rámci dotazníkového šetření..

Studenti TG navazují již během studia své první kontakty s potenciálními firmami, nejčastěji formou odborné praxe, či brigád.

Deficit, na který pokazuje dotazníkové šetření, je pak v oblasti mobility studentů. Pro většinu studentů je problematické stěhování či dojíždění za zaměstnavatelem mimo region Liberce.

Studenti nejčastěji vyhledávají informace o pracovních nabídkách na internetových portálech, ale také na základě doporučení svého okolí. S tím souvisí i významnost kritéria vlastního image společnosti v očích studentů a firemní kultury, kdy studenti upřednostňují společnosti, které umí vytvořit příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance.

5.3 Návrh postupu pro získání talentů

Na základě získaných poznatků lze definovat tři hlavní okruhy oblastí činností, které firmy při náborových aktivitách musí zohlednit, aby se stali úspěšnými a konkurenceschopnými z hlediska řízení lidských zdrojů.

I. Činnosti ve vztahu k funkční strategii a cílům společnosti.

Je nutné si uvědomit, že primárním cílem všech náborových aktivit je získání top talentů ve svých oborech. Strategie a proces náboru musí být nejen efektivní, ale také lepší než u konkurence, náborová strategie tak musí vést k získání dominantní pozice na trhu talentů. Primárními zákazníky jsou pak zástupci nejvyššího vedení společností.

II. Činnosti ve vztahu k základnímu náborovému paradigmatu.

Nábor se skládá z pěti prvků – zaměstnavatelský branding, hledání talentů, přilákání talentů, hodnocení uchazečů a uzavření nabídky, přičemž zaměstnavatelský branding má největší dlouhodobý dopad.

Nábor musí spolupracovat s managementem na identifikaci pracovních míst s největším vlivem. Zároveň je nutné si uvědomit, že efektivní nábor začíná mnohem dříve, než je vyhlášeno volné pracovní místo a proto základem kvalitního náboru je rychlost a správné načasování.

Aktuální situace i trendy na trhu práce nás nutí k zacílení náboru globálně a zároveň je nutné zohlednit diverzitu při přístupu k jednotlivým náborovaným skupinám.

III. Činnosti ve vztahu k provozu a administrativě

Důležité je i pro vlastní náborový proces stanovit vlastní scénář, strategii, efektivní nábor vyžaduje efektivní náborové nástroje a procesy. Předpokladem pro úspěšný nábor je poté i disponování s patřičnými technologiemi a nastavení kontrolního mechanismu pro vyhodnocování jednotlivých kroků a měření jejich efektivity.

V neposlední řadě je důležité pro získávání talentů navázat náborový proces s dalšími funkcemi pro řízení talentů, spolupracovat s manažery, ale i např. s právním oddělením a především sledovat nové trendy v této problematice a neustále se v oboru náboru vzdělávat.

5.3.1 Vlastní řešení náboru studentů

Při analýze současných podmínek a situaci na trhu práce a především zohledněním výstupů z dotazníkového šetření, je možné definovat následující postupy v rámci tématu získávání talentů z řad studentů Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci. Jednotlivé doporučení jsou rozděleny do následujících skupin kroků, na které se zaměstnavatelé musí zaměřit.

I. Externí obraz značky zaměstnavatele

Společnost si musí definovat a vytvořit svoji identitu vůči své cílové skupině. Při jejím určení vychází z informací, které o cílové skupině získala (demografická data, očekávání a faktory motivace pro volbu zaměstnavatele).

Společnost, která chce zaujmout studenty cílové skupiny, se musí prezentovat následujícími atributy:

- Nabídka atraktivních pracovních úkolů, s možností využití znalostí získaných studiem, popř. doprovodnou praxí. Studenti musí cítit ze sdělení společnosti výzvy k dalšímu rozvoji, příležitosti ke kariérnímu růstu.
- Důležitá je image zaměstnavatele jako společensky zodpovědné firmy. Firma musí otevřeně prezentovat svoje postoje v oblasti sociální, environmentální nebo ekonomické tematiky, musí být pozitivním příkladem v některé oblasti pro ostatní firmy.
- Vzhledem k důležitosti platového ohodnocení pro danou skupinu, musí společnost reálně porovnat svoji nabídku s nabídkou konkurenčních firem v oboru. Doporučení je pak nefinanční benefity zvýraznit vedle informace k základnímu platu, popř. uvedení konkrétní možnosti platového růstu.
- V neposlední řadě je důležité pro potenciální uchazeče z řad studentů příjemná pracovní atmosféra, pozitivní firemní kultura. Důležité je, aby firma zohlednila toto kritérium ve svých komunikovaných firemních hodnotách, informovala o úrovni generové politiky ve společnosti, popř. prezentovala i firemní aktivity vedoucí ke sbližování týmů.

II. Komunikace a komunikační cesty

Na základě sesbíraných informací je třeba volit následující komunikační kanály k cílenému a efektivnímu oslovení:

- **Online komunikace:** pracovní nabídky a nabídky spolupráce je vhodné směřovat na studenty prostřednictvím školního portálu, popř. webových stránek fakulty. Společnost tak dosáhne cíleného zasažení respondentů a jako synergický efekt je zde možné využít pocitu důvěry, který k nabídce studenti získají v souvislosti s vazbou mezi univerzitou a zaměstnavatelem.
- **Direktmailing:** určen především na zacílení absolventů, kteří jsou již mimo dosah školních informačních systémů. Na základě konkrétních kritérií budou vysledováni aktivní uchazeči, kteří se již zaregistrovali na některém z personálních pracovních serverů.
- **Sociální média:** vzhledem k nutnosti podpory obrazu značky u dané cílové skupiny je vhodné investovat časové i finanční kapacity do média facebook. Tato platforma umožňuje se studenty diskutovat, flexibilně je seznamovat s různými tématy a tak napomoci k vytvoření povědomí o zaměstnavateli
- **Opinion leaders:** vzhledem k silné závislosti studentů na doporučení svého okolí při volbě budoucího zaměstnavatele, je vhodné podpořit komunikaci právě prostřednictvím konkrétních, ve společnosti uznávaných osobností. Pro studenty to mohou být pedagogičtí pracovníci, ale také např. hudebníci či herci.
- **Nabídka odborné praxe:** pro včasné podchycení talentovaných studentů a vytvoření brzké vazby na podnik, je velice účinné nabídnout studentům možnost odborných praxí nebo zkrácených pracovních úvazků. Studenti tak mají příležitost získat praktické informace, které jim pomohou v dalším studiu, finanční odměnu, ale i možnost se prezentovat před svým potenciálním zaměstnavatelem. Řada firem nabízí studentům také stipendium, a to buď na základě studijního prospěchu nebo jako důsledek pozitivního hodnocení studenta během praxe s cílem jeho motivace k nástupu do společnosti po zdárném zakončení studia.

III. Náborový proces

- **Rychlost procesu:** pro všechny uchazeče je rychlost výběrového řízení a reakce na zaslání přihlášky na pozici velice důležitá. Společnosti musí dbát na to, aby

uchazeč měl vždy k dispozici informaci, kdy a jaký další krok výběrového řízení bude následovat, případně, jak dlouho bude trvat. Rozhodně je nezbytné oprostit výběrový proces o všechny kroky, které nejsou zcela potřebné k diagnostice schopností, postojů či kompetencí uchazeče.

- **Zpětná vazba:** zpětná vazba je nejdůležitější součástí výběrového řízení. I negativní rozhodnutí, přesto s patřičnou zpětnou vazbou, zdůvodněním případně nasměrováním kandidáta k dalšímu osobnímu rozvoji, je v konečném důsledku vždy přijímáno s povděkem a pomáhá k dalšímu vytváření pozitivního dojmu o společnosti. Důležitá je vždy včasnost a profesionalita zpětné vazby.

IV. Adaptace a udržení si talentů

Správný nábor, tedy nalezení toho nejhodnějšího kandidáta na danou pozici, představuje pro společnost i patřičnou časovou a především úsporu. Zaměstnanec, kterého není třeba dodatečně doškolovat, popř. jeho zaškolení probíhá rychle, šetří firmě nemalé částky.

V rámci adaptace zejména mladých talentů je nutné zohlednit jejich očekávání, motivy, ale také priority, spojené s pracovním i osobním životem. Talenti se vyznačují ochotou k převzetí zodpovědnosti, větší angažovaností, motivací a vůlí utvářet. Společnost by si měla při řízení talentů být vědoma těchto potřeb a dávat příležitost k větší seberealizaci.

Zároveň je třeba zohlednit i velký význam work life balance pro tuto generaci. Na místě jsou možnosti práce z domova či jiné flexibilní formy pracovních úvazků.

5.4 Měření efektivnosti nástrojů pro získávání personálu

Nastavení kontrolního mechanismu pro vyhodnocování jednotlivých kroků při získávání personálu a měření jejich efektivity jsou nezbytnými premisy úspěšného náborového procesu. Stejně jako standardní marketingový proces, je i personální marketing nutné spojit s tzv. KPI's (key performance indicators), tedy klíčovými ukazateli výkonu.

Hlavní kontrolní činnosti je možné rozdělit do 4 úrovní kontroly:

- **Kontrola plnění ročního plánu**
- **Kontrola rentability jednotlivých nástrojů**
- **Kontrola efektivnosti**
- **Kontrola strategie**

Kontrola plnění ročního plánu představuje v kontextu s personálním plánováním rozdíl mezi cílovou hodnotou a současným stavem personálu. Měří se roční plnění personálního cíle, ale i dílčí měsíční stav náboru. Při plnění ročního plánu personálu je nutné zohlednit i fluktuaci zaměstnanců, a to ať přirozenou, tedy odchody v důsledku nároku na starobní důchod, tak na mateřskou či rodičovskou dovolenou, ale i odchody zaměstnanců z firmy.

Plnění ročního plánu může být vyjádřeno v absolutních hodnotách, v průměrných hodnotách (zejména v průběhu roku), ale i procentuelně.

Všeobecně **kontrola rentability** představuje zjištění, kde firma dosahuje zisku, kde vydělává a naopak, kde jsou činnosti, které je třeba eliminovat. I v personálním plánování je nutné zohlednit, při jakém množství personálu je společnost zisková, kolik pracovníků a v jakých profesích je přínosem a kdy je pracovní síla především z dlouhodobého hlediska pro firmu nerentabilní. Řešením rentability je outsourcing neproduktivních činností mimo společnost, popř. leasing pracovní síly. Zejména ve výrobních provozech je využíván zapůjčený agenturní personál, který představuje flexibilní nástroj pro vyrovnání krátkodobých personálních potřeb.

Efektivnost představuje hlavní kontrolní parametr personálního marketingu. Sledují se vynaložené prostředky v poměru k počtu reakcí či jiných měřitelných jednotek. Nejčastějšími nástroji pro měření efektivnosti personálního marketingu v kontextu s navrženými nástroji v kapitole 5.3 jsou následující:

Strategie / Cíl	název KPI	vysvětlení	Specifikace - příklady
Zefektivnit náklady na užívání nástrojů personálního marketingu / zefektivnit oslovení uchazečů	New hire source	Analýza efektivnosti jednotlivých personálních marketingových nástrojů (web, print atd.)	CPC-cena za proklik, CTR – míra prokliku, konverzní poměr
Zvýšit provázanost nástrojů personálního marketingu	Conversion rates	Původ uchazeče - myšleno návaznost na programy přípravy zdrojů	Statistiky praktikanti (počet/podíl oblasti / počet nástupů)
Cílit spolupráci se školami	Uni cooperation	Úspěšnost uchazečů dle VŠ	Počet nástupů dle škol, počet praktikantů dle škol
Zvýšit atraktivitu zaměstnavatele- kvalitativní měření	Attractivness		Výsledky nezávislých studií
Optimalizovat délku náborového procesu / rychlost náboru (stanovit ideální délku procesu)	Time to Fill	Délka náborového procesu	Doba od definice požadavku k výběru kandidáta
Řízení fluktuace	Leaver ratio	Sledování brzké fluktuace (do 6 měsíců + důvody)	Vybrané důvody fluktuace
Optimální poměr nástupů	Intern entries ratio	Poměr nástupů interní / externí zdrojů	Dle oblasti / dle profesí
Zvýšit spokojenost zákazníků v procesu náboru – kvalitativní měření	Hiring Manager satifasction	Spokojenost oblastí, vedoucích s procesem, s kandidáty	Feedback – dotazník Mystery shopping
Zefektivnit náklady na nábor zaměstnanců	Costs per Hire	Průměrné náklady na nábor zaměstnance	

Obrázek 13: Ukazatelé efektivity (ŠKODA AUTO)

Při **kontrole strategie** hodnotíme celkový přínos a filozofii orientovanou na zákazníka. Při této otázce v rámci personálního plánování a zajištění personálu můžeme využít různé formy hodnocení spokojenosti zákazníků, tedy manažerů společnosti či uchazečů o zaměstnání. Jednou z případných možností je tzv. mystery shopping, tedy monitoring procesů a vnímání procesů fiktivním zákazníkem.

Nezbytné při měření a kontrole efektivnosti při získávání personálu určit si jasné kvantifikované cíle, kterých firma chce dosáhnout. Příkladem může být např.:

- zkrácení délky náborového procesu

- dosažení % spokojenosti uchazečů s procesem náboru
- minimální počet uchazečů o volné pracovní pozice
- zvýšení počtu uchazečů s vysokoškolskou kvalifikací o x %
- zajištění procentuelního podílu žen mezi uchazeči o zaměstnání, popř. mezi novými zaměstnanci
- snížení fluktuace nových nastupujících zaměstnanců o x%

Tyto cíle musí vycházet z celkové strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti a musí splňovat následující kritéria: **specifikované cíle, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost, časově ohraničenost.** Pro určení relevantnosti cílů je třeba v rámci benchmarku s ostatními společnostmi ověřovat si tyto cíle a nastavené cílové hodnoty, tak, aby byly v daných podmínkách skutečně dosažitelné.

6. Závěr

V předcházejícím textu byl analyzován proces plánování a získávání personálních zdrojů, včetně příčin nedostatku talentů na trhu práce. Je to především demografická situace, nesoulad mezi aktuálním vzdělávacím systémem a potřebami trhu, rozvoj konkurence a růst poptávky v důsledku globalizace. Pouze firmy, které si vytvoří pevnou strategii a věnují problematice získávání talentů patřičnou pozornost, budou do budoucna schopny konkurenceschopnosti na trhu práce.

Základní pravidla, která byla detailněji popsána v předešlých kapitolách, představují následující nutné reakce a postupy firem:

- **Budování vztahů s potenciálními zaměstnanci musí probíhat na dlouhodobé bázi**, firma musí dlouhodobě plánovat potřebu personálních zdrojů, vytvářet aktivně pooly potenciálních aktivních i pasivních kandidátů, nepřetržitě spolupracovat se školami na podchycení těch nejlepších studentů
- **Budování image atraktivního zaměstnavatele musí být založeno na analýze očekávání cílových skupin**, nespočívá pouze ve vhodné komunikaci, ale také volbě komunikačních kanálů a adekvátní nabídce, musí být efektivní
- Hledání talentů za hranicemi představuje v současné době nutnost **zohledňovat nové trendy** v oblasti náboru, ale i péče o talenty. Společnosti se musí připravit a umět flexibilně reagovat na nové požadavky uchazečů (flexibilní formy úvazků, home office apod.), stejně tak umět vyhledávat uchazeče v zahraničí.

Na příkladu analýzy očekávání studentů Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci byl demonstrován nutný diverzitní přístup při oslovování jednotlivých skupin kandidátů. Individualismus a osobní přístup je jistě základem pro úspěch při získávání těch nejlepších.

Talentovaných kandidátů s ohledem na rozvoj ekonomiky není dostatek, a to jak z odborného, tak geografického hlediska. Příčiny nebude snadné odstranit v blízké době, pokud vůbec. Společnosti se však bez těchto zdrojů zejména v dlouhodobém horizontu

nemohou obejít. Firmy si musí uvědomit, že „boj o talenty“ a péče o ně, je jedním z hlavních úkolů nejen personálních oddělení, ale také celého managementu společnosti.

Základem pro získání talentů z externího trhu práce je udržení si loajality a spokojenosti talentů, kteří již ve firmě setrvávají.

Seznam použité literatury

Citace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Managementpress 2007, ISBN 9788072611683

SLAVÍČEK V. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1999. ISBN 9788070825082

KOCH G. *Personalmarketing*. 1.vyd.Auenwald: Karrierhandbuch, 2010. ISBN 978-3-00.030314-2

HORX – STRATHERN O., MÜHLHAUSEN C. *War fot talents*.1.vyd.Kelkheim: *das Zukunftinstitut*, 2001. ISBN 3-85165-188-X

KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda personalisty*. 1.vyd.Praha: ANAG,s.r.o. 2011. ISBN 978-80-7263-646-4

KOUBEK J. *ABC praktické personalistiky*. 1.vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2000. ISBN 80-86013-25-4

PAVLŮ D. A KOL. *Marketingové komunikace a image*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006. ISBN 80-7318-394-3

PELSMACKER P.,GEUES M.,BERGH J.V. *Marketingová komunikace*. 1.vyd.Praha: Grada, 2003. ISBN 80- 247-0254-1

EVANGELU J. *Diagnostické metody v personalistice*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009.

ISBN 978-80-247-2607-6

FORET M, STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum-jak poznat své zákazníky*. 1.vyd. Praha: 2003.

ISBN 80-247-0385-8

Škoda Výroční zpráva 2011. [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, a.s., 2011. Dostupné z WWW: <http://new.skoda-auto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2010_CZ.pdf>.

Personální diagnostika online. [online]. Informace k psychodiagnostickým diagnostickým nástrojům. Dostupné z : <www.personline.cz>.

Tisková zpráva LMC. [online]. 2010. Informace o situaci na trhu práce. Dostupné z: <www.jobs.cz>.

Bibliografie

1. Informace. ŠKODA AUTO A.S. *Zaměstnanecký portál Škoda Auto a.s.* [online]. 2012
Dostupné z: Intranetu Škoda Auto a.s.
2. Informace. *Výzkum terciálního vzdělávání v České republice* [online]. 2010
Dostupné z: <www.czso.cz>.
3. Informace. *Plány následnictví* [online]. 2010
Dostupné z: <www.mzdovapraxe.cz>.
4. Informace. AON Hewitt. *Parametry měření atraktivity zaměstnavatelů* [online]. 2011.
Dostupné z: <www.bestemployers.cz>.
5. Informace. *Sociální sítě v České republice* [online]. 2011
Dostupné z: <(<http://trends.google.com>)>.
6. Zákon č.262/2007 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
8. Informace. *Platová situace Liberecko* [online]. 2012
Dostupné z: <(www.platy.cz)>.

Seznam příloh

Příloha A: Hlášení volného pracovního místa	57
Příloha B: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření „Kritéria pro volbu zaměstnavatele“	58-65

Příloha A: Hlášení volného pracovního místa



ŠKODA

HLÁŠENÍ volného pracovního místa MELDUNG über eine freie Arbeitsstelle

(Vyplňuje ZB)
(Vor ZB auszufüllen)

Název pracovního místa
Bezeichnung der Arbeitsstelle

Počet míst /
Anzahl Stellen

Základní údaje pracovního místa / Grundangaben über die Arbeitsstelle

Kategorie	Nepřímý personál Indirektes Personal THZ Angestellte	RD indirekte Arbeiter	Přímý personál Direktes Personal D Arbeiter	Mzdové zařazení (třída) Eingruppierung (Tarifgruppe)	Základní mzda Grundentgelt	Nástup dne Antrittsdatum
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Směnnost Schichtarbeit	<input type="checkbox"/> jednosměnný průvoz Einschichtbetrieb	<input type="checkbox"/> dvouměnný průvoz Zwischschichtbetrieb	<input type="checkbox"/> třisměnný průvoz Dreischichtbetrieb	<input type="checkbox"/> vícesměnný průvoz Mehrschichtbetrieb	<input type="checkbox"/> nepřetržitý průvoz Vollkontinuierlicher Betrieb	

Popis činnosti pro inzerci volného místa / Tätigkeitsbeschreibung für die Stellenausschreibung

Požadované odborné znalosti (zakřížkujte) / Angeforderte Fachkenntnisse (bitte ankreuzen)

<input type="checkbox"/> Vyučen v oboru / Lehrbrief - Fach	<input type="checkbox"/> Střední a odborná - škola, zaměření Allg. und fachgebundene Hochschulreife (Schule, Fachrichtung)	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské - škola, fakulta Hochschulabschluss - (Schule, Fakultät)
------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Odborná kvalifikace (školení, kurzy)
Fachliche Qualifikation (Schulungen, Kurse)

Odborná praxe:
Berufserfahrung im Fach:

<input type="checkbox"/> Absolvent Absolvent	<input type="checkbox"/> Uchazeč s praxí Bewerber mit Berufserfahrung	<input type="checkbox"/> Minimální počet let praxe Mindestanzahl der Berufserfahrungsjahre
-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Znalost práce s PC / PC-Kenntnisse

<input type="checkbox"/> ŠKODA standard Word, Excel, Powerpoint	<input type="checkbox"/> ŠKODA nadstandard FrontPage, SAP, Designer...	<input type="checkbox"/> Speciální počítačové znalosti: Spezielle EDV-Kenntnisse
--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Jazykové znalosti / Sprachkenntnisse

Úroveň znalostí (uveďte čísl dle
příslušného rámce):
Niveau der Sprachkenntnisse (bitte
mit Nummer im entsprechenden
Feld eintragen)

A1 - začátečník / Anfänger 1	B1 - středně pokročilý / Mittelstufe 1	C1 - jazyková znalost / Fortgeschrittene 1
A2 - mírně pokročilý / Grundstufe 2	B2 - středně pokročilý / Mittelstufe 2	C2 - mateřský jazyk / Muttersprache 2

<input type="checkbox"/> Německy / Deutsch	a / und <input type="checkbox"/>	nebo / oder <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Anglicky / Englisch	a / und <input type="checkbox"/>	nebo / oder <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Rusky / Russisch	a / und <input type="checkbox"/>	nebo / oder <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

ostatní / Andere



Osobnostní charakteristiky uchazeče / (v případě zájmu o přezkoumání kontrétní schopnosti uchazeče)
 Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers (beim Bedarf der Überprüfung der konkreten Fähigkeit des Bewerbers)
 Vyplňte pouze u nepřímoého personálu / maximalně 5 osobních charakteristik
 Nur beim indirekten Personal auszufüllen/ maximal 5 Persönlichkeitseigenschaften

Osobnostní kompetence Persönlichkeitskompetenz	Sociální kompetence Sozial kompetenz	Podnikatelská kompetence Unternehmerische Kompetenz	Metodologická kompetence Methodologische Kompetenz	Osobnostní charakteristiky Persönlichkeitseigenschaften
<input type="checkbox"/> Zátěžová odolnost/ Belastungsbeständigkeit	<input type="checkbox"/> Spolupráce/ Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/> Orientace na zákazníka/ Kundenorientierung	<input type="checkbox"/> Řešení problémů/ Problemlösung	<input type="checkbox"/> Spolehlivost / odpovědnost Zuverlässigkeit / Verantwortung
<input type="checkbox"/> Aktivní rozšiřování znalostí/Aktive Erweiterung der Kenntnisse	<input type="checkbox"/> Schopnost komunikace/ Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Řízení projektů a procesů/ Projekt- und Prozesssteuerung	<input type="checkbox"/> Inovativnost/ Kreativita Erneuerungsfähigkeit / Kreativität	<input type="checkbox"/> Samostatnost/ Selbstständigkeit
<input type="checkbox"/> Iniciativa/Initiative	<input type="checkbox"/> Přesvědčování/prosazování/ Überzeugungs-/Durchsetzungsvermögen	<input type="checkbox"/> Ekonomické myšlení a jednání/Unternehmerisches Denken und Handeln	<input type="checkbox"/> Organizace a plánování/ Organisation und Planung	<input type="checkbox"/> Flexibilita/ Flexibilität
<input type="checkbox"/> Orientace na úspěch a výkon/Erfolgs- und Leistungsorientierung	<input type="checkbox"/> Vedení/Řízení týmu/ Teamleitung/-führung			<input type="checkbox"/> Schopnost rozhodovat/ Entscheidungsfähigkeit
<input type="checkbox"/> Schopnost sebereflexe/ Fähigkeit zur Selbstreflexion				<input type="checkbox"/> Orientace na kvalitu/ Qualitätsorientierung
<input type="checkbox"/> Schopnost prezentovat/ Präsentationsfähigkeit				<input type="checkbox"/> Orientace na detaily/ Detailorientierung
Místo je vhodné pro osobu se zdravotním postižením / Stelle für Behinderte geeignet	Volné místo je v plánu Stellenplan genehmigt	Případné obsazení externím uchazečem / Stellebesetzung durch externen Bewerber	Případné obsazení cizincem Stellebesetzung durch Ausländer	
<input type="checkbox"/> ano ja <input type="checkbox"/> ne nein	<input type="checkbox"/> ano ja <input type="checkbox"/> ne nein	<input type="checkbox"/> ano ja <input type="checkbox"/> ne nein	<input type="checkbox"/> ano ja <input type="checkbox"/> ne nein	

**Rozhodující kritéria pro
výběr uchazeče /**
 KO-Kriterien für
 Bewerberauswahl
 Tím uchazeči, kteří neplní tato kritéria,
 Vám nebudou zasláni k pohovoru
 (Bewerber, welche diese Kriterien nicht
 erfüllen, werden nicht zum Gespräch
 mit Ihnen geschickt)

Jazykové znalosti
Sprachkenntnisse

Kvalifikace
Qualifikation

☐ Ostatní/uvěďte které:
Sonstige/anführen:

☐

Identifikace prac. místa / Identifikation der Arbeitsstelle

Název útvaru
Abteilungsbezeichnung

Zkratka útvaru
Abteilungskürzel

Středisko
Kostenstelle

Číslo funkčního místa
Planstellennummer

Kód pracoviště (dle APM)
Kode des Arbeitsplatzes nach
Arbeitsplatztest

Datum:

Jméno vedoucího:
Name des Leiters:
Podpis
Unterschrift

Telefon:

Kontaktní osoba:
Ansprechperson:

Telefon:

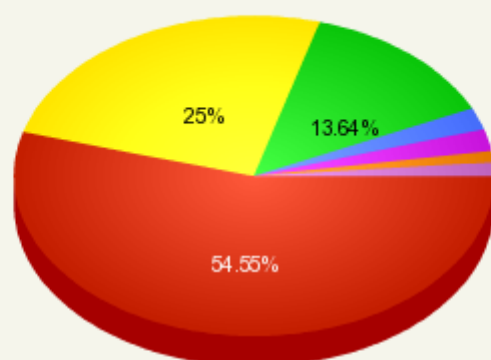
Jméno uchazeče:
Name des Bewerbers:

Příloha B: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

„Kritéria pro volbu zaměstnavatele“



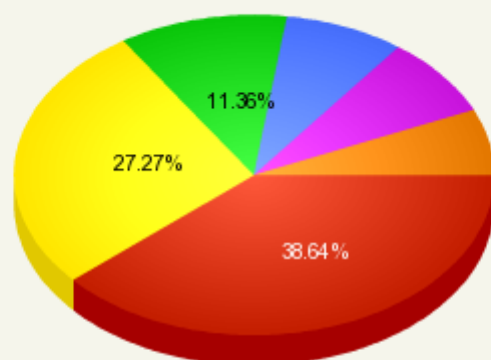
Zvolte, prosím, studovanou/absolvovanou fakultu.



- ekonomická: 48 (54.55%)
- humanitní směr: 22 (25%)
- ostatní: 12 (13.64%)
- elektro: 2 (2.27%)
- dopravní: 2 (2.27%)
- mechatronika: 1 (1.14%)
- strojní: 1 (1.14%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

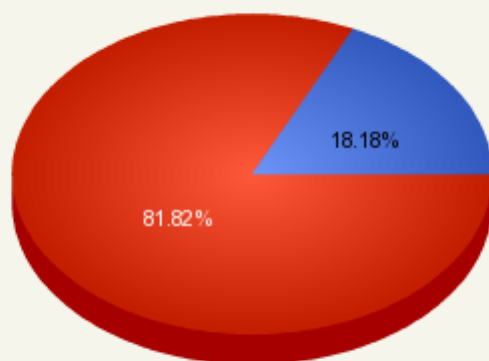
Zvolte, prosím, ročník studia, ve kterém se momentálně nacházíte.



- 5. ročník: 34 (38.64%)
- 3. ročník: 24 (27.27%)
- 1. ročník: 10 (11.36%)
- 4. ročník: 7 (7.95%)
- jsem již absolventem: 7 (7.95%)
- 2. ročník: 6 (6.82%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

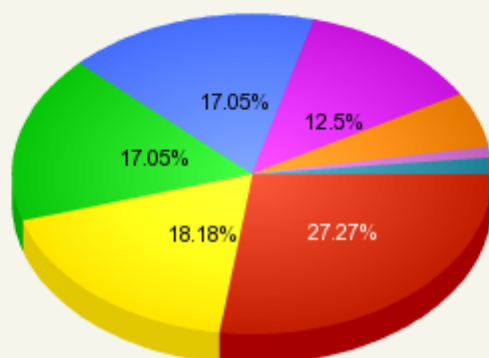
Pohlaví.



■ Žena: 72 (81.82%)
■ muž: 16 (18.18%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

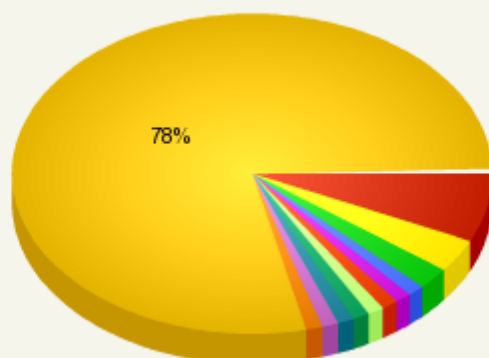
Zvolte pro Vás nejdůležitější kritérium, dle kterého se budete rozhodovat/rozhodujete při volbě svého budoucího zaměstnavatele.



■ Zajímavost pracovních úkolů: 24 (27.27%)
■ Platové ohodnocení: 16 (18.18%)
■ Možnost kariérního postupu: 15 (17.05%)
■ Jistota pracovního místa: 15 (17.05%)
■ Firemní kultura, příjemné pracovní prostředí: 11 (12.5%)
■ Možnost dalšího vzdělávání: 5 (5.68%)
■ Místo výkonu práce: 1 (1.14%)
■ Moderní technologie a vybavení: 1 (1.14%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

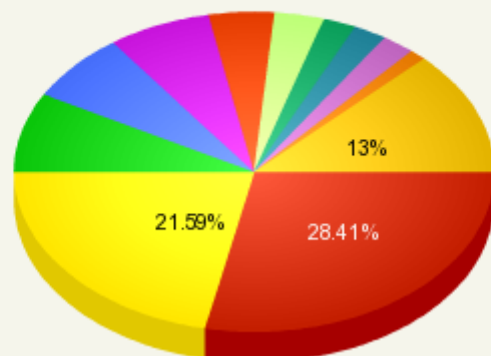
Napište jméno/název pro Vás atraktivního zaměstnavatele.



- nevím: 6 (6.82%)
- ČEZ: 3 (3.41%)
- Siemens: 2 (2.27%)
- záleží na okolnostech, atraktivní mohou být všichni zaměstnavatelé :-)
studuji kombinovanou formu a pracuji již 17 let, tudíž nejsem "klasický"
student: 1 (1.14%)
- Oblastní charita Bmo: 1 (1.14%)
- Škoda Auto a. s.: 1 (1.14%)
- nemám vybráno: 1 (1.14%)
- Kofola: 1 (1.14%)
- Česká pošta, s.p.: 1 (1.14%)
- Barrandov studia : 1 (1.14%)
- Plzeňský Prazdroj a.s.: 1 (1.14%)
- Ostatní odpovědi: 69 (78%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vypinto.cz>

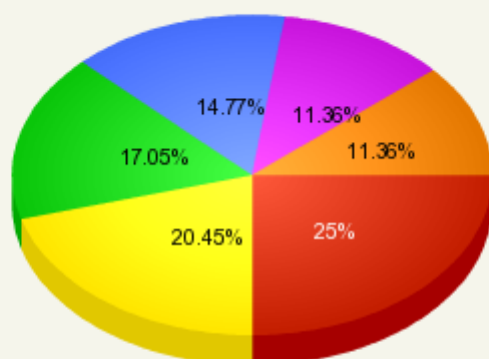
Jakou máte představu o výši nástupního platu (brutto) po ukončení studia?



- 25000: 25 (28.41%)
- 20000: 19 (21.59%)
- 18000: 7 (7.95%)
- 15000: 6 (6.82%)
- 30000: 6 (6.82%)
- 20.000: 4 (4.55%)
- 22000: 3 (3.41%)
- 23000: 2 (2.27%)
- 10000: 2 (2.27%)
- 17000: 2 (2.27%)
- 60000: 1 (1.14%)
- Ostatní odpovědi: 11 (13%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

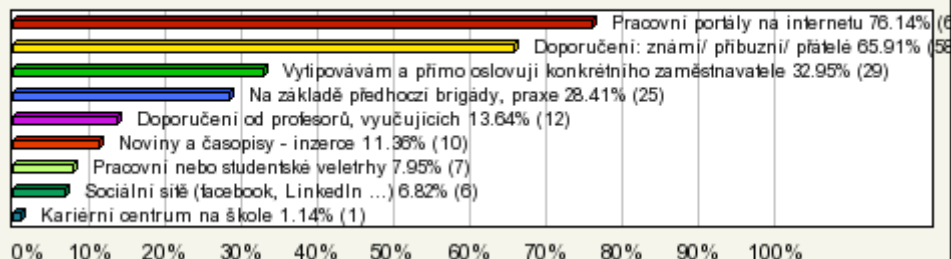
V Jakém ročníku studia začínáte/začali jste hledat svého budoucího zaměstnavatele?



- až po ukončení studia: 22 (25%)
- 3.ročník: 18 (20.45%)
- 1.ročník: 15 (17.05%)
- 5.ročník: 13 (14.77%)
- 2.ročník: 10 (11.36%)
- 4.ročník: 10 (11.36%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

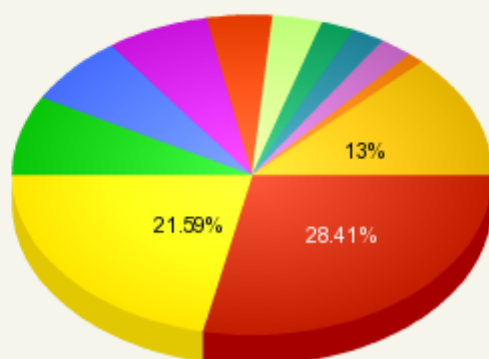
Jak zjišťujete informace o potenciálních pracovních nabídkách?



- Pracovní portály na internetu: 67 (76.14%)
- Doporučení: známí/ příbuzní/ přátelé: 58 (65.91%)
- Vytipovávám a přímo oslovuji konkrétního zaměstnavatele: 29 (32.95%)
- Na základě předchozí brigády, praxe: 25 (28.41%)
- Doporučení od profesorů, vyučujících: 12 (13.64%)
- Noviny a časopisy - inzertce: 10 (11.36%)
- Pracovní nebo studentské veletrhy: 7 (7.95%)
- Sociální sítě (facebook, LinkedIn ...): 6 (6.82%)
- Kariérní centrum na škole: 1 (1.14%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

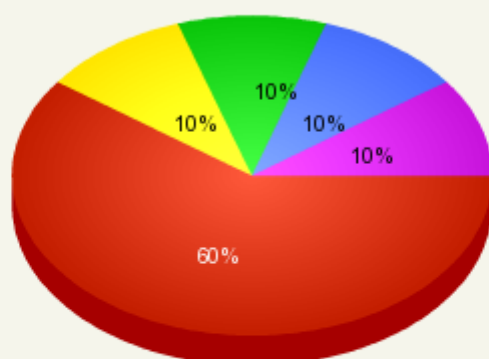
Jakou máte představu o výši nástupního platu (brutto) po ukončení studia?



- 25000: 25 (28.41%)
- 20000: 19 (21.59%)
- 18000: 7 (7.95%)
- 15000: 6 (6.82%)
- 30000: 6 (6.82%)
- 20.000: 4 (4.55%)
- 22000: 3 (3.41%)
- 23000: 2 (2.27%)
- 10000: 2 (2.27%)
- 17000: 2 (2.27%)
- 60000: 1 (1.14%)
- Ostatní odpovědi: 11 (13%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

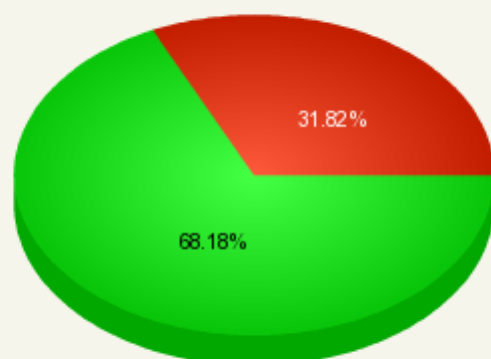
Hledáte si informace o zaměstnavatelích jiným způsobem, jakým?



- ne: 6 (60%)
- noviny - o kom se píše "v dobrém": 1 (10%)
- známí, agentury: 1 (10%)
- Již zmiňované způsoby: 1 (10%)
- ano: 1 (10%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

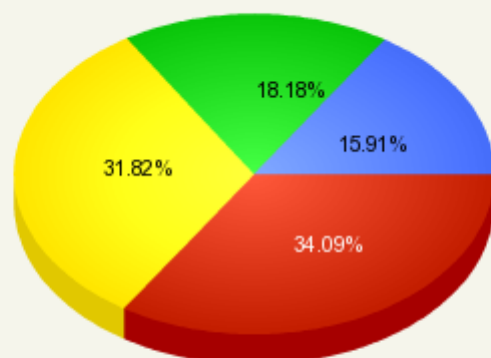
Snažíte se navázat kontakt se zaměstnavatelem prostřednictvím letní brigády či odborné praxe?



■ ano: 60 (68.18%)
■ ne: 28 (31.82%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>

Jste ochoten se za práci stěhovat?



■ Ne: 30 (34.09%)
■ Ano, v České republice: 28 (31.82%)
■ Ano, do celého světa: 16 (18.18%)
■ Ano, po Evropě: 14 (15.91%)

zdroj: <http://kriteria-pro-volbu-zamestnav.vyplnto.cz>